المدخل إلي...

أصول إدارة الأعمال

دكتور
حسين التهامي

2009

المدخل إلى ...

أصول إدارة الأعمال

المدخل إلى ...

أصول إدارة الأعمال

دكتور

حسين التهامي

رقم الإيداع

2008 / 16572

977-440-063-1

ISBN

الطبعة الأولى

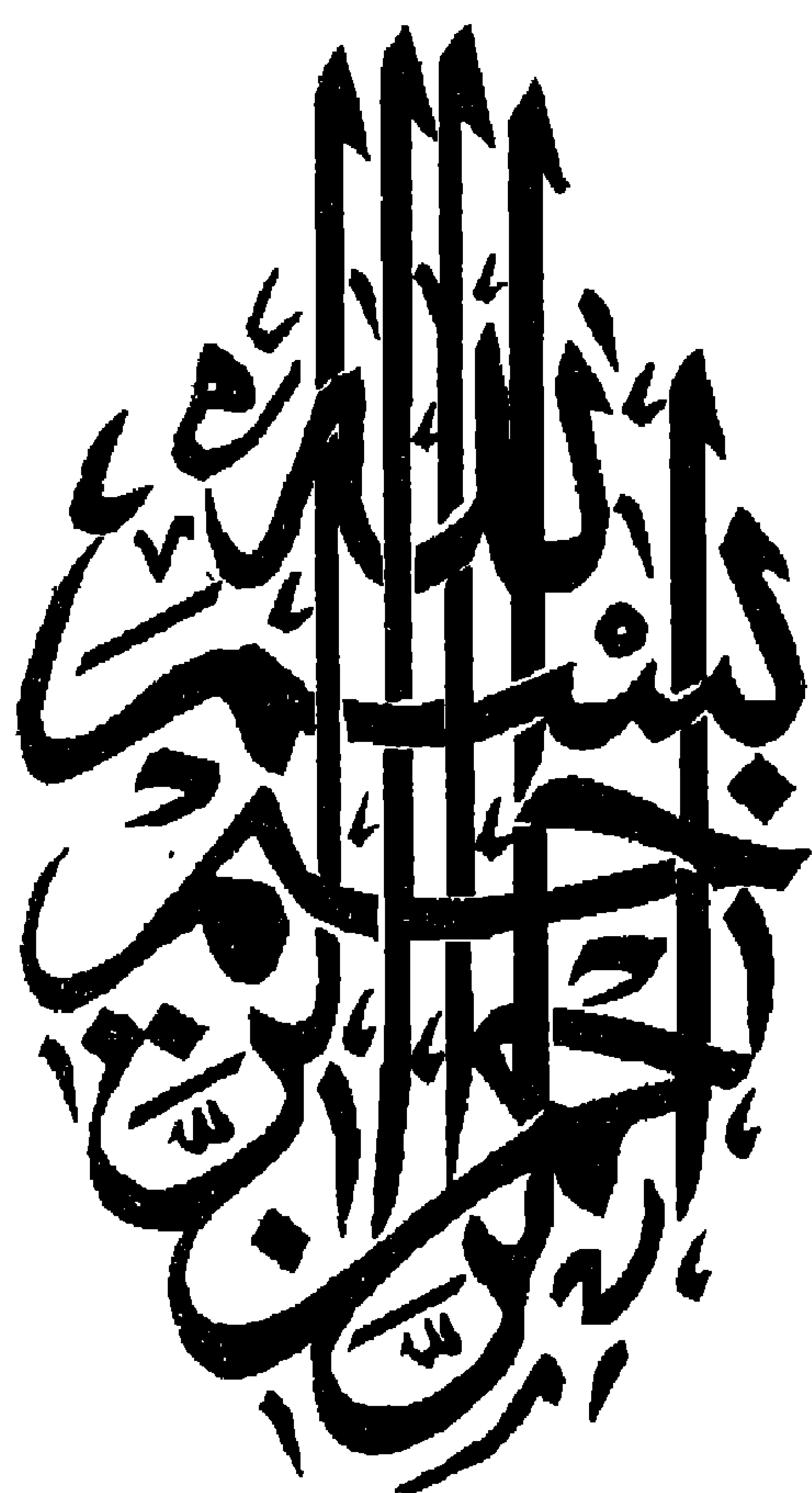
٢٠٠٩م

التهامي ، حسين عبد الرحمن .

المدخل إلى أصول إدارة الأعمال / حسين عبد الرحمن التهامي - ط١ - ٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠٠ ، ٢٠٠٩

٢٩٥ص، ٢٤سم .

تدمك : ١- ٠٦٣-٤٤٠-٩٧٧ .


بسم الله الرحمن الرحيم

مقـــدمة

إن الفرد مهما آتاه الله من نعم وقدرات وإمكانات شخصية أو مادية لا يستطيع إنجاز ما يتصل بمصالحه معتمداً على ذاته أو منعزلاً بنفسه عن جهود الآخرين، لذا فتضافر الجهود الجماعية يُميز مجتمعاتنا الحديثة، وهذا التضافر يتطلب تنظيم الجهود والموارد المادية والبشرية لبلـوغ وتحقيـق الأهداف على المستوى الفردى والجماعي.

وتضافر جهود الأفراد فى جماعة معينة لتحقيق أهداف محددة يكون حاصل جمعه أكبر كثيراً من حاصل جمع جهد كل فرد فى الجماعـة علـى حدة، ويرجع ذلك إلى تأثير التفاعل والتنظيم الذى يجمـع هـؤلاء الأفـراد لتحقيق تلك الأهداف فيما يسمى بالتنظيم الإدارى.

وبالتالى فالإدارة لا غنى عنها فى المجتمعات الحديثة، وهى المفتاح السحرى الذى دفع دولاً مثل اليابان والولايات المتحـدة الأمريكيـة وكنـدا وغيرها من دول أوروبا لأن تُصبح على ما هى عليه الآن من تقدم وازدهار على الرغم من ضعف الموارد الطبيعية لبعض تلك الدول.

ومن ثم يُحاول هذا الكتاب زيادة وعـي القـارئ بأهميـة الإدارة ودورها الخطير في المجتمعات الحديثة، حيث يهدف هذا الكتاب إلى إلمـام القارئ بمفهوم الإدارة ووظائفها المختلفة (التخطيط والتنظـيم والتوجيـه والرقابة) وأيضاً التعرف على منظمات الأعمـال وخصائصـها وأهـدافها وصورها والأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية.

ويأمل الكاتب من وراء ذلك إفادة القارئ العادى، ولذلك فقد حاول بقدر الإمكان الابتعاد عن المصطلحات المعقدة أو التعبيرات الصعبة، كذلك حاول الكتاب مساعدة الطلبة والطالبات الدارسين لعلوم الإدارة من خلال توفير مرجع مبسط وواضح ينطلقون منه بعد ذلك إلى دراسة العلوم الإدارية الأكثر تخصصاً.

دكتور/ حسين التهامى

الفصل الأول

تطور الفكر الإداري

الفصل الأول

تطور الفكر الإدارى

من المسلم به أن الإنسان لا يستطيع العيش منفرداً أو منعزلاً عن غيره من بنى البشر، معتمداً فقط على مجهوداته الشخصية ومهاراته الفردية، فمما لا شك فيه أن سيادة المجهود الجماعى المنظم يُعتبر من أبرز معالم المجتمع الحديث، فمن المستحيل أن يُحقق أي مجتمع إنسانى أهدافه التى صاغها لذاته معتمداً على المجهودات الفردية المنعزلة للأفراد التى تشكل بنية ذلك المجتمع.

ومن هنا كانت الحاجة الملحة لتجميع كافة الجهود والموارد البشرية الفردية وغير المنظمة، بطريقة سليمة ومنسقة بين كافة الأنشطة داخل منظمة معينة لها أهداف خاصة بها، وذلك من خلال ما يسمى بالإدارة، والتى تعتبر العنصر المحرك والأداة المنشطة التى تهدف إلى تنسيق المجهودات الفردية لتحقيق أهداف المجموعة مُستغلة جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة لدى الأفراد.

وقد تتمثل تلك الأهداف في زيادة الربح أو تنشيط عملية التسويق أو زيادة مستوى الخدمة المقدمة أو رفع كفاءة الخدمات المؤداة فى المنظمات الحكومية أو تحسين نوعية العلاج والصحة للمواطنين أو زيادة جودة التعليم.

وبالتالى فإن كل مجموعة بشرية منظمة -- مهما تنوعت أهدافها- تجمع معاً موارد ومهارات، تنظم – من خلال الإدارة – فيما بينها لمضاعفة وتنظيم الأداء وتجويده أكثر مما يستطيعه الأفراد بعملهم مستقلين أو منعزلين عن بعضهم البعض، ولا يتم التعاون بين الأفراد بطريقة آلية، بل إن هؤلاء الأفراد فى حاجة دائمة ومستمرة ومتواصلة لتنسيق جهودهم من خلال

عمليات إدارية ضرورية ومن خلال توحيد وتنظيم مجهوداتهم تحت قيادة وإشراف ورقابة قيادات إدارية كالمديرين أو المشرفين أو الملاحظين.

ويجب أن يكون لهؤلاء مؤهلات فنية في مجال معين، علاوة على تمتعهم بمهارات إنسانية وإدارية خاصة، وتتنوع تلك المؤهلات بحسب الموقع الذى يشغله كل منهم، ومكانه فى المستوى الإدارى (الهيكل الهرمى)، وهكذا يمكن اعتبار الإدارى أخصائياً ومكيفاً لبيئة العمل بحيث تسمح تلك البيئة أو المناخ بأداء يتميز بالكفاءة والفاعلية من جانب الأفراد العاملين بالمنظمة أو المنشأة، ومحققين فيما بينهم الأهداف النهائية لها.

وعلاوة على ذلك فإن الإدارة تُسهم كثيراً – من خلال تحقيق أهداف المنشأة – فى رفع الروح المعنوية للعاملين بها، وأيضاً تشبع حاجاتهم الاجتماعية الخاصة بإثبات الذات وتقدير الآخرين.

وقد حاول الإنسان – منذ فجر التاريخ – اللجوء إلى منظمات متوالية لكي يُحقق – من خلالها – أهدافه، فبدأ بالأسرة، وانتقل إلى القبيلة، ثم الدولة، ثم منظمات أخرى، وهو يريد من وراء كل ذلك أن يُحقق تبادل المعونة بين أفرادها، ومعنى هذا أن الإنسان لابد له من أن يتعاون مع بعضه بعضاً، وهو من خلال تعاونه هذا يسعى لتحقيق أهدافه من خلال الجهد البشرى، هذا الجهد البشرى يُمثل فى مجموعه فكرة ما يسمى بالإدارة.

وإذا عدنا بالتفكير إلى آلاف السنين قبل الميلاد للبحث عن بعض الأعمال الناجحة خلال عصور قديمة مضت، لوجدنا أن أول صورة تقابلنا في البحث عن أول عمل منظم – والذي يُعتبر من عجائب الدنيا في العصور القديمة – هو بناء الأهرامات في مصر، وإذا نظرنا إلى ذلك الجدث الهام

كأحد المشروعات العامة، فإن ذلك البناء الضخم الذى تم على أيدى مجموعة من القرويين المصريين القدماء، الذين جلبوا الأحجار الضخمة اللازمة للبناء بأعداد هائلة والذين حملوها لعدة أميال بعد تقطيعها بمنتهى الدقة وبمقاييس هندسية رائعة لتناسب المكان الذى وضعت فيه، ثم تم تحريك الحجارة من هضبة المقطم بالقاهرة حتى المكان الذى بنيت فيه تلك الأهرامات دون الاستعانة بوسائل النقل الحديثة التى عهدناها وألفناها اليوم، وهذا العمل الكبير قد تطلب حتماً عدداً ليس بالقليل من المهندسين والفنيين على مستوى عالٍ من الخبرة والحنكة في المجال علاوة على أن إتمام ذلك العمل الخطير، لم يكن له أن يتم بدون وجود نظام دقيق وصارم للاتصالات وتقسيم العمل ونقل الأوامر والتعليمات من مستوى السلطة الأعلى إلى مستوى السلطة الأقل أو الأدنى، وبذلك يمكن اعتبار تلك التجربة القديمة التى أنجزها المصريين القدماء صورة مثالية للعمل الإدارى الدقيق.

وقد ضرب أجدادنا القدماء أمثلة عديدة، وأعطوا أمثلة متنوعة للإدارة التى تشمل عديداً من عناصر الإدارة الحديثة بمعناها العلمي الدقيق مثل قدرتهم الفائقة على تنظيم الجيوش وجباية الضرائب، ونظام الرى وحفر الترع وشق القنوات وغير ذلك، وقد دلت بعض أوراق البردى على مدى اهتمام المصريين القدماء بتنظيم وإدارة الدولة.

ولم تكن فكرة الإدارة بعيدة عن البابليين الذين نجحوا كثيراً في وضع نظم وتشريعات لعقود الملكية والقروض والبيع والشراء، وقد وضع حمورابى عام ٢٠٠٠ قبل الميلاد أول فكرة عن الحد الأدنى للأجور علاوة على وضعه نظاماً مبسطاً للرقابة.

وكان للصينيين مهارات إدارية كبيرة، فقد تضمنت تعاليم "كونفيشيوس" مقترحات عملية للإدارة العامة للدولة، والتى أكدت على أهمية اختيار قيادات واعية تمتلك المهارة لشغل مواقع الدولة، بحيث تتوافر فيهم صفات النزاهة وروح الإيثار، وقد كتب "تشاد" عام ١١٠٠ قبل الميلاد أول دليل إداري لموظفى الدولة، وتضمن ذلك الدليل بعض المصطلحات الإدارية المعروفة حديثاً مثل التنظيم والتخصيص.

وفي تاريخ اليونان القديم، نجد الكثير من المؤشرات التى توضح مدى اهتمام اليونانيين القدماء بوظيفة الإدارة، على الرغم من عدم ورود الإدارة بمفهومها الحديث فى شواهدهم أو آثارهم القديمة، فقد أنشأ الإغريق ما يُسمي بالكومنولث الأثينى "Athenian Commonwealth" ، والذى ضم مجالس ومحاكم شعبية ومجلساً للقادة، وقد وضع سقراط مفهوماً للإدارة على أنها مهارة خاصة وتختلف عن المهارة الفنية التخصصية للفرد، وهو مفهوم يقترب كثيراً من مفهوم الإدارة الحديثة، واهتم "أفلاطون" فى كتابه "اليوتوبيا" ببعض المفاهيم الإدارية كالتسلسل الإدارى الهرمى وتفويض السلطة وغير ذلك من المفاهيم التى تتصل بالإدارة.

وقد نظر فلاسفة الإغريق فى تلك الفترة – عند تفسيرهم لسلوك القادة – إلى خصال القادة على أنها هبة من الله، وأن القادة يولدون ولا يصنعون أى أن صفاتهم تورث لهم عن طريق آبائهم وأجدادهم أو عن طريق عوامل طارئة أو طفرات وراثية، وأنها بذلك لا يتم إكتسابها من البيئة المحيطة بهم.

وقد تميز العصر الرومانى بوجود نظام قوى للحكم يعكس المنزلة الكبيرة التى كان حكامهم يتمتعون بها، وقدرتهم الكبيرة على تنظيم شئونهم، فمن خلال وجود مبدأ التسلسل الهرمى للسلطة ومبدأ تفويض السلطة تمكنت روما من التوسع وبسط نفوذها، وتحقيق نجاحات عظيمة من خلال بناء إمبراطوريتهم التى فرضت سيطرتها فى كثير من النواحى من خلال وضع نظم صارمة لتحصيل الضرائب وإمداد الأقاليم بالأغذية الضرورية وإدارة المستعمرات التابعة لها، بالإضافة إلى إعداد الحسابات المالية، مما يعكس تطوراً نسبياً فى إدارة الموارد والمال.

وقد ارتبط الفكر الإدارى دوماً بالأديان السماوية، حيث كان الأنبياء والمرسلين ممثلين لفكر القادة، فقد كان سيدنا "موسى" عليه السلام قائداً ومديراً بدت مهاراته بصورة كبيرة فى اختياره لأعوانه وتدريبهم وتنظيم صفوفهم، وقد اعتمد النظام الكنسى في المسيحية – أيضاً– على عدد من الدرجات الكهنوتية هى الأسقفية والقسيسية والشماسية وأيضاً اعتمد "البابا" على مجلس ينبثق عنه لجان للخدمات الاجتماعية والبحوث الدينية، علاوة على وجود دستور كنسى يُنظم سلوك الأفراد ويحدد أدوارهم ومسئولياتهم الواجب قيامهم بها.

وأوضح الدين الإسلامى أن نظام الحكم قد قدم صالح الجماعة على صالح الفرد وأكد مبدأ الشورى فى قوله تعالى: **{وأمرهم شورى بينهم}** [سورة الشورى: الآية ٣٨] **وفى قوله سبحانه: { وشاورهم في الأمر}** [سورة آل عمران: الآية ١٥٩] ، وبالتالى أعطى الإسلام حقاً أصيلاً للأمة بأن تختار حكامها وتراقبهم وتعزلهم وتعينهم، وأيضاً نجد عمليات تنظيمية

رائعة فى إرساء قواعد يُبنى عليها الإسلام مثل إقام الصلاة وإيتاء الزكاة وصوم رمضان والحج لمن استطاع وغير ذلك من النظم والأسس والمبادئ.

وقد أرسى الإسلام العديد من المبادئ الإدارية المستقاة من القرآن الكريم ومن سنة المصطفى (ﷺ)، والتى أسهمت إسهامات عديدة فى إدارة شئون الدولة الإسلامية، ومن أبرز تلك المبادئ:

أ) إرساء العديد من المبادئ التنظيمية مثل التدرج الهرمى والسلطة وكيفية الإنفاق ونظام الدواوين، فضلاً عن فكرة تفويض السلطة ولا مركزية الحكم فى حكم الأمصار التابعة للدولة الإسلامية.

ب) اهتمام الدولة الإسلامية بعملية التخطيط، سواء على المدى البعيد أو القريب، وأيضاً تخطيط الموارد المالية، والذى ظهر جلياً فى نظام الزكاة والصدقات وتقسيم الخراج ونحو ذلك.

ج) إرساء الإسلام لمبدأ الرقابة والإشراف والمتابعة علاوة على الثواب والعقاب.

د) اتباع مبدأ الديمقراطية فى الإدارة، من خلال الأخذ بالشورى كأساس أصيل للحكم واتباع نظام البيعة عند انتخاب الخليفة.

وعلى الرغم من الجهود والأفكار السابقة التى أسهمت فى بلورة مفهوماً أولياً للإدارة، إلا أن الإدارة كمصطلح حديث متعارف عليه الآن قد ظهر متأخراً كثيراً، وقد يرجع ذلك إلى أن المهن التجارية كانت قديماً من المهن غير المرغوبة فى معظم المجتمعات، فقد وصف "نابليون" أعدائه الإنجليز عندما أراد تحقيرهم بأنهم أمة من أصحاب الحوانيت!، وهكذا أثرت

النظرة إلى التجارة وإلى رجال الأعمال على تسارع الجهود المبذولة لبناء نظرية للإدارة.

إلا أن الثورة الصناعية وما تبعها من حدوث تقدم مذهل في العلوم التطبيقية وتزايد التخصصات الفنية، مع تنامى النظرة الجادة إلى دور الإنسان في الجماعة البشرية، بالإضافة إلى الأزمات الاقتصادية الكبرى التى اجتاحت العالم، وخصوصاً عام ١٩٢٩م، وما ترتب على ذلك من تطبيق أساليب جديدة لتدعيم الاقتصاد والتغلب على الأزمة في بعض الدول كالولايات المتحدة، كل هذا أدى إلى الاهتمام بطبيعة الدور الذى يقوم به المديرون.

إلا أن التأصيل العلمى للإدارة لم يظهر بشكل عام إلا في بداية هذا القرن بظهور المدرسة الكلاسيكية في الإدارة، والتى استمدت أصولها ودعائمها من خلال ثلاث تيارات رئيسية هى نظرية البيروقراطية، وحركة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، ولعله من المصادفة العجيبة أن تلك التيارات قد نمت في نفس الفترة – ما بين عام ١٩٠٠م وحتى عام ١٩٥٠م– على الرغم من استقلال من قاموا بتنظير كل تيار منها عن الآخرين.

وبقدوم الحرب العالمية الثانية، ظهر الحرص الشديد على زيادة الإنتاج بأقل تكاليف ممكنة، وهذا الحرص من جانب رجال التجارة والصناعة جعلهم يركزون على الدور الذى يمكن أن يلعبه المديرون في هذا الشأن، واعتبرت الإدارة عاملاً حاسماً واستراتيجياً لتحقيق هذا الهدف.

وقد أدى التطور الصناعى الكبير الحادث في هذا الوقت إلى كبر أحجام المشروعات وكثرة عدد الأفراد العاملين بها، وبالتالى تجميع عناصر الإنتاج في مصانع ضخمة ومشاريع عملاقة، واقترن ذلك باتساع أسواق

الاستهلاك ومن ثم ظهرت أنواع متعددة من المشكلات الإدارية التى لم تكن معروفة من قبل؛ الأمر الذى كان له أكبر الأثر فى توجيه الجهود نحو الاهتمام بالمشكلات الإدارية الملحة والمتزايدة، وبذلك دخلت الإدارة ضمن منظومة العمل كأحد أساليب تحقيق الأهداف.

ولعل إدارة الإنتاج وإدارة شئون الأفراد من أوائل الأنشطة الإدارية التى برزت فى مجتمع الأعمال، ثم إدارة التكاليف للتغلب على المنافسة فى الأسعار، والسعى وراء الربح، ثم ظهرت إدارة المبيعات لتحقيق أكبر قدر من تخفيض النفقات ودراسة السوق وسلوك العميل والذى أدى بدوره إلى التفكير فى إنشاء إدارة للعلاقات العامة، وهكذا تطورت العملية الإدارية بخطوات متتالية، ولازالت مستمرة ومتسارعة.

<u>المدارس الحديثة للفكر الإدارى:</u>

يشمل الفكر الإدارى الحديث، والذى بدأ يتأصل فى بداية القرن العشرين، على ثلاث مدارس رئيسية، المدرسة الأولى هى المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) والمدرسة الإدارية الثانية تمثلها مدرسة العلاقات الإنسانية، أما المدرسة الثالثة فتمثلها مدرسة الإدارة الحديثة.

أولاً: المدرسة الإدارية التقليدية:

ويمثلها ثلاث تيارات إدارية رئيسية، هى البيروقراطية وحركة الإدارة العلمية، ومدخل العمل الإدارى.

<u>١- التيار البيروقراطى:</u>

وضع الألمانى "مكس فيبر "Max Weber" تصوره عن العمل الإدارى من خلال بعض المبادئ التى اعتمدها كمعايير للحكم على كفاءة أى تنظيم إدارى ويمكن عرض تلك المعايير والمبادئ فيما يلي:

*** الهيكل الإدارى الهرمى "Hierarchy"**

ويُقصد به الأخذ بمبدأ تدرج السلطة، وما يتضمنه ذلك من انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل، ويعنى ذلك أيضاً أن كل رئيس يكون مسئولاً أمام من يرأسه عن أنشطة وأعمال مرؤوسيه، وبالتالى تتركز الرقابة فى قمة أى تنظيم.

*** الكفاءة المهنية:**

لا يمكن الاعتماد – عند اختيار الأفراد للعمل فى المنظمة – على الحكم الذاتى والشخصى، بل يجب أن يتم ذلك الاختيار على أسس موضوعية خاصة بالكفاءة المهنية، ومن خلال حكم دقيق من قبل متخصصين ذوى مهارات فنية عالية.

*** مناسبة الأجر مع متطلبات الوظيفة:**

بمعنى أن يكون لكل وظيفة أجر ثابت يتم تحديده وفقاً لمتطلباتها، وليس وفقاً للقدرات الشخصية لمن سيشغلها.

* وجود نظام ثابت وصارم وقواعد وإجراءات تحكم وتنظم العلاقات بين العاملين فى المنظمة لتسهيل عملية اتخاذ القرارات والتنسيق الفعال بين مختلف الأنشطة داخل المنظمة.

* وجود نظام جيد لحفظ المعلومات وتوثيقها مركزياً، بحيث يعكس ذلك النظام ويُعبر عن أنشطة المنظمة المختلفة.

* الاعتماد على الموضوعية من خلال وضع قواعد وإجراءات تحكم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة، بحيث لا تتدخل الاعتبارات الشخصية فى تشكيل تلك العلاقات.

وقد عكست تلك المبادئ البيروقراطية مزايا عديدة بالنسبة للتنظيم، منها:

أ- إمكانية تحقيق مزيد من الإنتاج عند الالتزام بمبدأ تقسيم العمل والأخذ بالتخصص، وهذا يتناسب مع تعقد وسائل الإنتاج وتنوع أنشطة المنشآت وبالتالى فالفرد المتخصص فى حقل معين يسهل عليه الإلمام به وإجادته على عكس الفرد غير المتخصص.

ب- تأكيد البيروقراطية على وجود علاقات صارمة للسلطة والمسئولية، والاعتماد على الإطار الرسمى من قواعد ونظم وتعليمات، يُسهل كثيراً من عمليات التنسيق والاتصال مما يؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ج- وجود هيكل إداري واضح للعلاقات بين الأفراد المنتمين للمنظمة يؤدى إلى استقرار المعاملات بينهم، مما يعكس إحساساً لديهم بالأمن والثقة فى المنظمة التى أكدت وعملت على استقرار ذلك الهيكل.

د- تعمل البيروقراطية على وضع معايير عند اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة، مما يعكس عدم اللجوء إلى الأهواء والأحكام الشخصية ويزيد من درجة الثقة فى المنظمة وفى اختياراتها.

وعلى الرغم من تحقيق البيروقراطية للمزايا السابقة، إلا أن البعض قد وجه لها بعض الانتقادات، والتى من أبرزها:

- وجه البعض للبيروقراطية اتهاماً بالجمود وعدم المرونة، حيث قيل أن مبادئ البيروقراطية تم وضعها لكى تلائم مواقف ساكنة، وتفترض أن المنظمة تعمل كنظام مغلق ستاتيكى، فالالتزام بقواعد صارمة للعلاقات

والعمليات يُضفى على المنظمة سمة البطء والجمود، علاوة على أن تركيز الرقابة فى قمة الهرم الإدارى يجعل المرؤوسين على درجة من الحذر والتردد فى تحملهم للمسئولية، وبالتالى فقدانهم لعنصر المبادأة والابتكارية، وحتى مجرد إبداء الرأى.

- تنظر البيروقراطية إلى الفرد على أنه مجرد ترس فى ماكينة العمل الإنتاجى يوضع له النظام والقواعد والإجراءات، دون إشراكه فى وضعها بما يتوافق مع مصلحة العمل، وفى ذلك تجاهل واضح لشخصية الموظف الفرد من حيث آرائه ومبادئه واتجاهاته ودوافعه.
- اعتمدت البيروقراطية على السلطة الرسمية كمصدر رئيس لممارسة السيطرة والنفوذ فى المنظمة، وتجاهلت ما يمكن أن يتميز به الفرد داخل المنظمة من نفوذ وقوة تأثير نابعة من تميزه بمعارف أو مهارات أو قدرات خاصة تعينه على العمل الجاد والمنظم مما يُحقق الأهداف العامة للمنظمة بدرجة عالية من الكفاءة.
- إن المبالغة فى وضع القواعد والإجراءات الرسمية الصارمة، قد يصعب من عملية الرقابة – كأحد العناصر الهامة فى العملية الإدارية – وخاصة ما يتصل بالرقابة على تطبيق وتفسير تلك القواعد والإجراءات، بل وتطويرها والمحافظة عليها.
- إن الاتساع فى حجم المنشآت أو المنظمات والتمسك فى نفس الوقت بمبادئ البيروقراطية، يؤدى مع مرور الزمن إلى انتشار ما يسمى بالبيروقراطية المستهجنة التى تتمثل فيما يُعرف بالأمراض الإدارية والتخلف الإدارى، والتى تؤدى بدورها لإضعاف فاعلية المنظمة

وشيخوختها، ويُقلل ذلك من فرص التجديد والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة، كذلك فالتمسك الحرفي بالتخصص وتقسيم العمل قد يؤدي بالبعض إلى احتكار السلطة داخل المنظمة، ومحاولة جمع أكبر عدد من المرؤوسين للإشراف عليهم دون حاجة حقيقية إلى مجهوداتهم.

- مع قدم نشاط المنظمة، يتم التركيز على الوسائل والتمسك بها مع إهمال الغايات، فمع مرور الوقت قد يُصبح المحافظة على الإجراءات والتعليمات والقواعد غاية في حد ذاته، وبالتالي تُصبح الوسائل هي الغايات النهائية لعمل الأفراد داخل المنظمة.

٢- حركة الإدارة العلمية:

منذ نهايات القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين، شهد العالم ثورة صناعية هائلة، حيث نمت في تلك الفترة منشآت صناعية ضخمة، وأصبحت الأساليب المتبعة قبلها في تسيير الأعمال غير مناسبة أو ليس لديها القدرة على مواكبة التطور السريع في وسائل وحجم الإنتاج، فظهرت الإدارة العلمية، التي نادت بضرورة تحول الإدارة إلى علم له أصوله وقواعده ومنهجيته الواضحة التي تصلح للتطبيق في مواقف الإدارة المختلفة.

وقد افترضت الإدارة العلمية أن كل ما يتعلق بالعملية الإدارية يمكن دراسته علمياً وترجمته إلى أساليب محددة يلتزم بها الرئيس والمرؤوس في أي منظمة، بحيث يُصبح اتخاذ القرارات واستعمال السلطة وغير ذلك من عناصر العملية الإدارية، خاضعاً للدراسة العلمية المقننة.

وبذلك تعتبر حركة الإدارة العلمية ثورة حقيقية على أساليب العمل والإنتاج التى كانت سائدة خلال الفترات التى سبقت ظهورها، وقد اهتمت تلك الحركة بالعاملين من حيث اعتبارهم وحدات إنتاجية يمكن التحكم فيها، ومن ثم اعتقد مؤيدوا الإدارة العلمية أن الأسباب الاقتصادية لعدم وجود اتفاق كامل بين الإدارة والعمال يُمكن التغلب عليها عن طريق تطبيق مبادئ هندسية وعضوية معينة على وظائف العمال، وقد تبنت الإدارة العلمية أيضاً الافتراض الاقتصادى التقليدى الذى يرى أن الإنسان مدفوع برغبته فى تحسين أحواله الاقتصادية، وذلك الافتراض يرى بذلك أن الإنسان على وعى كامل عند اختياره لوسائل إشباع حاجاته الاقتصادية، وبالتالى لابد من تدريب العمال والمديرين جيداً على أساليب جديدة لأداء العمل تزيد من فرص تحسين أحوالهم الاقتصادية.

وقد أسهم فى ظهور ونمو وتشكيل حركة الإدارة العلمية، بعض رجال الفكر الإدارى الذين نهجوا المنهج العلمى فى الإدارة وساعدوا على تطويرها كأحد العلوم الإنسانية الهامة، ومن هؤلاء:

<u>* فريدريك و. تايلور "Frederick W.Taylor"</u>

يُعتبر الأمريكى "تايلور" مؤسساً للإدارة العلمية، ولذلك يطلق عليه "أبو الإدارة العلمية"، وقد ولد "تايلور" في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٥٦م، وعمل بصناعة المسابك، ثم فى إحدى شركات الصلب كعامل عادى وفى غضون سنوات قلائل ترقى إلى رئيس للعمال، ثم مساعداً للمهندس فمهندساً بعد دراسته بالمراسلة فى تخصص الهندسة الميكانيكية.

وقد بدأ الفكر الإدارى لتايلور عندما حاول تحديد كم العمل الذى يمكن لكل عامل أن ينجزه فى المصنع خلال فترة معينة، وربط بين دراسة الزمن وحركة العمل، واستمر فى القيام بأبحاثه التى أوصلته إلى عملية تحديد لما يجب أن يقوم به العامل، وبالتالى إمكانية تكليف العامل أو الموظف بالعمل المناسب لجهده البشرى للقيام به خلال فترة زمنية مناسبة.

وقد نشر "تايلور" بحثه عن نظام الأجر بالقطعة عام ١٨٨٥م، واهتم فيه بوضع نظام للحوافز، وفى عام ١٩٠٣م نشر بحثه الثانى تحت عنوان "إدارة المصنع" ودعى فيه إلى ضرورة الفصل بين التخطيط للعمل وتنفيذه، وأيضاً نادى بمفهوم إدارى جديد يتمثل فى الإشراف الوظيفى، وأخيراً تبلورت أفكار "تايلور" فى أربعة مبادئ رئيسية للإدارة العلمية، وهى:

أ) ضرورة التوصل إلى قاعدة علمية تتعامل مع كل عنصر من عناصر العمل بدلاً من الأحكام البدائية أو المسبقة أو المرتجلة.

ب) اختيار العامل على أسس ومعايير علمية، ثم تدريبه وتعليمه وتنمية قدراته على نفس تلك الأسس العلمية.

ج) إيجاد نوع من التعاون بين الإدارة والعمال لضمان إنجاز العمل وفقاً للأسس العلمية.

د) ضرورة تقسيم المسئولية بين المديرين والعمال، بحيث يتحمل المديرون مسئولية التخطيط والإشراف والمتابعة، بدلاً من إلقاء المسئولية كاملة على كاهل العمال، كما كان قبل ظهور الإدارة العلمية.

وقد بحث "تايلور" عن وسائل وأساليب لتقريب مصالح كل من الإدارة والعمال، وتوصل إلى أن أساس تحقيق الانسجام بينهما هو اكتشاف الطريقة الملائمة لتأدية العمل بالسرعة الكافية والكفاءة المطلوبة بإتباع نظام للتعزيز والإثابة بالأجور التشجيعية، وأيضاً يتحقق الانسجام الكامل بين الإدارة والعمال إذا علم كل منهما دوره المنوط القيام به، ونتائج تحقيق كل منهما لما هو مطلوب منه، لأن مصالح كل منهما ستتحقق، وبالتالى يحل التعاون بين الإدارة والعمال محل الصراع.

وقد حاول "تايلور" تطوير نظريته، حيث لفت النظر إلى أن فلسفة الإدارة يجب أن تجعلها مسئولة بصورة أعمق من التخطيط والإشراف، مع تحويل العمل وطريقة تشغيل الآلات إلى قواعد ومعادلات وقوانين، وبالتالى تساعد العمال على حسن الأداء بأقل التكاليف وبأقصى عائد ممكن لصاحب العمل.

ومما سبق يمكن تحديد الأفكار الرئيسية فى الإدارة العلمية من وجهة نظر "تايلور" فيما يلى:

أ) الاستعانة بالأسلوب العلمى بدلاً من المعرفة التقليدية المتوارثة فى تحليل العمل وتقسيمه وتحديد خطواته ومراحله وأفضل طرق الأداء وأيضاً التدريب ورفع كفاية العامل.

ب) فصل عمليات التخطيط وإعطاء مسئوليتها كاملةً للإدارة، فى حين يُعطى التنفيذ للعمال مع وجود إشراف ومتابعة من جانب الإدارة.

ج) أستخدام الطريقة العلمية فى اختيار العمال أو فى تدريبهم بدلاً من ترك العامل يكتسب خبراته فقط من الممارسة أو من الاحتكاك بزملائه وتقليد أدائهم.

د) محاولة وضع وحدات معيارية لأداء العامل وربطها بالوقت المناسب لأدائها، ومن ثم تحديد أجر العامل وإعطائه حوافز لمن يتعدى الأداء المعيارى.

هـ) ضرورة وجود نوع من التعاون بين الإدارة والعمال فى معالجة مشكلاتهم أو المشكلات المتصلة بالعمل، وفقاً لقواعد وإجراءات محددة.

وقد أثرت أفكار "تايلور" بقوة على الفكر الإدارى من خلال بعض التوجيهات والتى من أبرزها:

- تحديد مسئولية المدير ودوره الذى يتركز فى استثمار الوقت والجهد لرفع مستوى الإنتاجية، من خلال اختيار العامل المناسب للعمل المحدد، مع تحديد الواجبات التى يجب أن يؤديها العامل، علاوة على حث العمال على حسن الأداء.
- تحديد المهام الواجب أن يؤديها العامل، وذلك من خلال وضع الإدارة لتعليمات واضحة بهذا الشأن، بالإضافة إلى تحديدها لأدوات الصناعة من عدد وأدوات وآلات لأداء العمل؛ علاوة على تحديدها للوقت الملائم والمحدد لإنجاز العمل المطلوب.
- التشديد على أهمية الحافز المادى والذى يجب أن تستخدمه الإدارة كأداة فعالة لدفع العامل نحو رفع مستوى الإنتاج.
- تحديد الرجل المناسب لأداء عمل معين من خلال إبراز عنصر اللياقة البدنية المناسبة لطبيعة العمل مع الاستعداد والرغبة فى الأداء من جانب العامل وبالأسلوب الذى تُحدده له الإدارة.

أوجه النقد التى وُجهت لأفكار "تايلور":

أ) اعتمد "تايلور" على تحليل العمل لتحديد الطريقة المثلى لأدائه، فقام بتحليل العمل لحركات أولية بسيطة، وبالتالى لم يُفرق بين الإنسان وأى ترس فى الآلة، مما سهل فكرة الاستغناء عن بعض العمالة وأثار سخط العمال عليه.

ب) وضع "تايلور" بعض المواصفات للعامل الصالح لأداء عمل معين، وأهم تلك المواصفات لياقته البدنية العالية، أى تمتعه بقدرات جسمانية، غير عادية لا تناسب فى معظم الأحوال العامل العادى.

ج) استخدم "تايلور" جهازاً لرصد حركات العمال وذلك لاستعماله لطريقة دراسة الوقت والحركة فى دراسته، مما أثار استياء العمال لشعورهم أنهم يمارسون العمل تحت الرقابة المباشرة.

د) اعتمد "تايلور" الحافز المادى كدافع وحيد يدفع الإنسان إلى العمل وبالتالى اعتبر العامل أسيراً لمن يدفع له دون أى اعتراض من جانبه على ما يتصل بظروف العمل أو نحوه، وبالتالى يلغى العامل عقله، وقد يتوقف عن العمل أو يقل إنتاجه بصورة ملحوظة عند عدم منحه للحافز المادى.

هـ) عمم "تايلور" ما توصل إليه من نتائج حين طبق دراسته على مصنع صغير ومحدود، وذلك من الأخطاء العلمية نظراً لاختلاف ظروف مصنعة عن غيره من مواقع العمل والإنتاج.

و) تجاهل " تايلور" التعامل مع العامل كإنسان، إلى حد ما، فقد تعامل معه كجزء من الماكينة، وليس كإنسان يُفكر له ميول واتجاهات ورغبات

وطموحات، وبذلك فقد تجاهل مبدأ الفروق الفردية بين الأفراد ومدى تأثيرها على أداء الفرد.

*** فرانك ب. جلبرث "Frank B.Gilberth"**

يُعتبر "جلبرث" أحد المهتمين بتحقيق الكفاية الإنتاجية، حيث استفاد من "تايلور" وأبحاثه، وقام بتطويرها عن طريق بحثه في أكثر الحركات التى يقوم بها العامل فى مواقع الإنتاج، فقد عَمل "جلبرث" كعامل فى صناعة البناء بعد انتهاء دراسته الثانوية، ووجه اهتمامه إلى مجموعة الخطوات التى يقوم بها العامل فى رص قوالب الطوب عند بناء جدار، ولاحظ وجود اختلافات واضحة بين العمال فى تلك العملية الحرفية، ومن ثم بحث "جلبرث" عن أفضل الطرق والخطوات لإنجاز ذلك، ودرس الحركات الواجب اتباعها من قبل العامل في عمله بهدف اختصار هذه الحركات بقدر المستطاع، من خلال حذف الحركات غير الضرورية وتثبيت الحركات الجوهرية، ومن ثم التقليل من الوقت والجهد اللازم.

وقام "جلبرث" بمساعدة من زوجته باستخدام التصوير الفوتوغرافى السريع للحصول على تفصيلات الحركات التى يقوم بها عامل البناء عند رص الطوب، حيث بين "جلبرث" المكان الذى يجب أن تشغله قدمي العامل بالنسبة للحائط ووعاء المونة وكومة الطوب، وبحث عن أفضل ارتفاع لوعاء المونة وكومة الطوب، وقد صمم "جلبرث" منصة خاصة يوضع عليها طاولة تستوعب الطوب والمونة والرجل أمام الحائط، وقد وفر ذلك التصميم الكثير على العامل من جهده فى الانحناء والاعتدال كثيراً، ومن ثم وفر ذلك التصميم الطاقة المبذولة فى أداء العمل، حيث تم اختصار الحركات الواجب

اتباعها لأداء عملية رص الطوبة الواحدة من ١٨ حركة إلى ٥ حركات فقط، حيث استطاع العامل رص حوالى ٣٥٠ طوبة بدلاً من حوالى ١٢٠ طوبة خلال ساعة واحدة.

ومن ثم فقد توصل "جلبرث" إلى سبعة عشر عنصر رئيسي في الحركات المطلوبة لأداء العمل، سماها (ثيربليجز Therblighs) وهذا الاسم عبارة عن اسمه مكتوب في وضع معكوس، وتلك العناصر هي:

١- البحث والاستقصاء.
٢- الاكتشاف.
٣- الاختبار.
٤- السيطرة والفهم والإدراك.
٥- الاستخدام أو التنفيذ.
٦- التجميع والحشد.
٧- الترتيب والتنظيم.
٨- الفك والتجزئة.
٩- الفحص أو التفتيش.
١٠- نقل الحمولة (تحريك اليد).
١١- التمهيد للتنظيم.
١٢- تفريغ الحمولة.
١٣- نقل الفوارغ.
١٤- الانتظار الإجبارى.
١٥- الانتظار الاختيارى.
١٦- الراحة لاسترجاع الجهد.
١٧- التخطيط.

* هارينجتون إيمرسون "Emerson":

اهتم "إيمرسون" بإدارة العمل ككل، ولم يركز فقط على إدارة المصنع أو على معايرة وتقنين العمل أو الاهتمام بالحوافز المالية، وقد قام بوضع اثنتى عشر مبدأ للفعالية، وهى:

أ- التحديد الواضح للأهداف:

فإذا رغبت الإدارة فى تحقيق أكبر عائد وأفضل نتائج فى أقل زمن ممكن وأقل كلفة ممكنة، فعليها صياغة الأهداف بصورة واضحة وغير قابلة للتأويل ومن الضرورى أن يعى كل من يعمل بالمنشأة بتلك الأهداف، بالإضافة إلى ضرورة تحليل الأهداف الرئيسية إلى أهداف فرعية يقوم بإنجازها الوحدات الإدارية بالمنشأة.

ب- النظام:

من الضرورى أن يلتزم جميع من يعمل بالمنشأة بالنظم والقواعد المنظمة داخل المنشأة.

جـ- الحكم الموضوعى على الأمور:

فالمدير الذى يحكم على الأمور التى تتم داخل منشأته بصورة موضوعية صائبة بعيدة عن التحيز الذاتى، سيتمكن حتماً من تقدير المشكلات والتنبؤ بحدوث بعضها والالتزام الجاد بتحقيق أهداف المنشأة.

د- العدالة فى التعامل مع الجميع:

فالمدير الذى يساوى بين المرؤوسين ولا يُفرق بينهم، يتجنب ما قد يحدث من إثارة للحقد والضغينة بينهم.

هـ- الأخذ بالمشورة:

المدير الناجح من وجهة نظر "هارينجتون" هو الذى يستعين بآراء الآخرين والذى يعتمد على المعلومات الدقيقة ويستفيد منها.

و- القدرة على الإنجاز بسرعة وفاعلية:

وهو ما نعرفه اليوم بعملية ضبط عملية الإنتاج والتخطيط الجيد له.

ز- وضع معايير للعمليات والمهام:

حيث ينبغى تحديد ما يجب أن يلتزم به الفرد فى عمله، مما يضمن زيادة الفعالية داخل المنشأة، وتسهيل عملية الرقابة داخلها.

ح- تسجيل المعايير فى صورة تعليمات محددة ومكتوبة:

فكتابة المعايير فى سجل يشملها، والعمل على تحديثها باستمرار وعرضها بصورة واضحة للعاملين، يُسهم حتماً فى تحقيق أهداف المنشأة.

ط- إثابة الفعالية داخل المنشأة:

يرى "إيمرسون" أن ما يُظهره العامل من فعالية فى العمل، لابد وأن يُقابل بنوع من المكافأة من جانب الإدارة، مما يعكس نوع من الرضا لدى العامل.

ى- تهيئة المناخ المناسب للعمل:

إن توفير مناخ مناسب للعمل يوفر مزيداً من الوقت والجهد والمال للمنشأة ويرفع من مستوى حفز العمال على العمل.

ك- الالتزام ببرنامج محدد لكل عمل:

يرى "إيمرسون" ضرورة أن تلتزم الإدارة بوضع برنامج لتنفيذ الأعمال داخل المنشأة، ويُسهم في تحقيق ذلك، أن تضع الإدارة الرجل المناسب في موقع يناسب قدراته وإمكاناته.

ل- توفير سجلات دائمة للأداء:

إن توفير سجلات لجميع المهام والأعمال التي تتم داخل المنشأة تفيد كثيراً في صنع القرارات داخلها على أن تتميز تلك السجلات بالدقة والحداثة والاستقرار.

٣- مدخل العمل الإداري:

يُعتبر الفرنسي "هنري فايول" "H.Fayol" المؤسس الحقيقي للإدارة بمفهومها الحديث، وقد شغل "فايول" المدير العام لشركة المناجم الفرنسية، وفي عام ١٩٦١م كتب "فايول" دراسة عن الإدارة الصناعية، وضح فيها أفكاره عن الإدارة، مع تحديد وظائف المدير، والتي كانت الأساس لوظائف وعناصر العملية الإدارية.

وقد أوضح "فايول" أن أي منشأة تقريباً يجب أن تستوعب ستة من العمليات الإدارية، وهي العمليات الفنية من تصنيع وإنتاج، والعمليات المالية من توفير للاعتمادات المالية مع الرقابة المالية، والعمليات التجارية من بيع وشراء ونحوه، والعمليات المحاسبية من عمليات للجرد وإعداد للميزانية وغير ذلك، والعمليات التأمينية التي تشمل حماية الأفراد العاملين بالمنشأة علاوة على حماية الممتلكات والأصول، وأخيراً العمليات الإدارية من تخطيط

وتنظيم وقيادة إدارية وتنسيق علاوة على الرقابة، وقد وجه "فايول" اهتمامه الأكبر نحو العمليات الإدارية.

وقد وضع "فايول" أربعة عشر مبدأ للإدارة، وهى:

*** التخصص وتقسيم العمل:**

يرى "فايول" أن مبدأ تقسيم العمل، يجب ألا يقتصر على المهام الفنية فقط بل يمكن تطبيقه أيضاً على المهام الإدارية لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة.

*** مبدأ الالتزام بدستور العمل:**

ويتضح ذلك المبدأ فى بذل مزيد من الجهد مع الطاعة واحترام العمل من خلال اتفاقيات موقعة بين العامل والمنشأة، مع ضرورة وجود صلاحيات للمدير على فرض الجزاءات فى حالة عدم التزام الفرد العامل بالمنشأة بالنظام المتبع بها.

*** مبدأ الحرص على المصلحة العامة:**

من الواجب أن يسعى جميع من يعمل بالمنشأة نحو تحقيق أهدافها، ولو على حساب المصالح الشخصية للبعض، وعلى المديرين إعطاء المثل والقدوة فى ذلك الشأن.

*** مبدأ تلازم السلطة والمسئولية:**

يرى "فايول" أن السلطة "Authority" هى القوة المضفاة على المدير، والتى تجعله يطاع ومن ثم يتم قبول أوامره، فى حين يرى المسئولية "Responsibility" على أنها النتائج الناشئة عن استعمال المدير للسلطة، ومن ثم فلابد من تلازم السلطة والمسئولية فى العمل الإدارى، وقد يبتعد

المدير عن المسئولية وينأى عنها مع امتلاكه لسلطة كافية، ولذلك فلابد من تمتع المدير – من وجهة نظر "فايول" – بالوعى والصفات الأخلاقية والقدرة على القيادة لكى يوازى دائماً بين سلطاته ومسئولياته.

*** مبدأ روح الجماعة:**

أظهر "فايول" اهتماماً بضرورة انتشار روح العمل الجماعى بين جميع الأفراد داخل أى منشأة، لما لها من تأثير على تحقيق أهداف المنشأة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال وجود نظام قوى للاتصال بينهم.

*** مبدأ وحدة القيادة (وحدة الأمر):**

ويقصد به أنه يجب أن يتلقى كل فرد أوامره من رئيس واحد فقط فى المنشأة تجنباً للتشتيت والازدواجية.

*** مبدأ وحدة الإدارة (التوجيه):**

بمعنى ضرورة أن يكون هناك خطة وحيدة لكل العمليات ذات الهدف الواحد أى التنسيق الضرورى بين جميع الموارد والقوى نحو تحقيق الهدف العام للمنشأة، وبالتالى تتعلق وحدة الإدارة بالمنظمة كلها، بينما تتعلق وحدة القيادة بالعاملين فقط.

*** مبدأ المبادرة والمبادأة:**

ويقصد به قدرة الفرد على التخيل وإنجاز الأمور، فذلك من شأنه زيادة حيوية العاملين وحماستهم للإبداع وإعطاء الخبرة، على ألا يتعدى ذلك احترام السلطة أو المسئولية.

*** مبدأ الإثابة:**

يرى "فايول" ضرورة إعطاء الفرد أجراً مناسباً نظير قيامه بالجهد والعمل الجاد داخل المنشأة، على ألا يتم المبالغة فى ذلك.

* مبدأ الأخذ بالمركزية واللامركزية:

ينادى "فايول" بالتعامل مع مركزية العمل الإدارى بما يناسب مصلحة المنشأة وأهدافها، وهذا يتوقف على عدة عوامل منها حجم الجهاز الإدارى، ومدى ثقة الرئيس بمرؤوسيه، ورغبة المسئولين فى الأخذ بالمركزية أو اللامركزية ونحو ذلك.

* مبدأ التدرج الهرمى:

ويُقصد به ترتيب الدرجات داخل التنظيم من أعلى إلى أسفل، ويرى ضرورة أن تكون الاتصالات خلال ذلك التسلسل الهرمى الرئاسى، ولكن لتبسيط عملية الاتصالات، أشار "فايول" إلى أهمية الاتصال الأفقى بين العاملين فى نفس المستوى الإدارى، على أن يحصل هؤلاء على إذن من رؤسائهم.

* مبدأ التنظيم:

ويُقصد به أن يُحدد لكل شيء داخل المنشأة مكانه، سواء من الموارد المادية أو الموارد البشرية، بمعنى أن يكون هناك تنظيماً مادياً لكل شخص ولكل آلة، وتنظيماً معنوياً أيضاً.

* مبدأ العدالة:

يرى "فايول" أن وفاء العاملين وإخلاصهم فى العمل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى العدالة والإنصاف من جانب المديرين، وبالتالى يجب على المدير الفعال كفالة هذه العدالة بين جميع العاملين معه.

* مبدأ استقرار العاملين:

أكد "فايول" على ضرورة أن تكون الإدارة فى المنشأة مستقرة، وأن يظل العامل فى وظيفته لمدة طويلة دون تغيير لموقعه، فذلك من شأنه أن يؤدى إلى ضعف المنشأة أو فشلها إدارياً.

<u>عناصر الإدارة عند "فايول"</u>

أشار "فايول" إلى خمسة وظائف أو عناصر إدارية رئيسية، هى:

أ) التخطيط :

يعتمد التخطيط على التنبؤ وعلى وضع برامج للعمليات، ويجب أن يتم الفصل بين التنبؤات طويلة الأجل والأخرى قصيرة الأجل، اعتماداً على المعلومات المتوافرة.

ب) التنظيم:

يستلزم التنظيم وضع أو ترتيب الأنشطة المادية والموارد البشرية بطرق سليمة بغرض إنجاز مهام معينة للمنشأة، ويتطلب ذلك وجود نوع من التنسيق الجيد بين تلك الموارد التى تملكها المنشأة، حيث يتم التأكد من وضع الخطة بدقة ومتابعة تنفيذها بعد ذلك، والتحقق من تماسك المنشأة واتساق أهدافها مع بعضها البعض، والتنسيق السليم بين مختلف الجهود المبذولة داخل المنشأة، والاعتماد على المعلومات الصحيحة فى صنع القرار المناسب، مع حسن اختيار العاملين وتحديد واجباتهم بوضوح، وتشجيعهم الدائم على تحمل المسئولية وعلى إظهار روح المبادرة لديهم وتنظيم عملية المكافأة بين العاملين بعدالة وإنصاف مع استخدام الجزاءات المناسبة لتصحيح الانحرافات أولاً بأول، والالتزام بنظام رقابى على كل ما يتصل بعمل المنشأة.

جـ) القيادة وتوجيه الأوامر:

يرى "فايول" ضرورة حيوية المنشأة، من خلال تمثيل القائد الإدارى للقدوة الحسنة ودون الدخول فى تفصيلات العمل، فعليه المتابعة لكل الأنشطة والأعمال فى المنشأة، وتجديد العمل بضم الأكفاء بدلاً من غير الأكفاء.

د) التنسيـق:

لتحقيق أهداف أى منشأة، لابد من وجود انسجام كامل بـين المـدير ومن يعمل معه، وذلك من خلال مباشرة اللقاءات المستمرة بـين المـديرين ومرؤوسيهم.

هـ) الرقـابة:

يُقصد بالرقابة، التأكد من أن جميع الأمـور تسـير وفقـاً للخطـط الموضوعة سلفاً، وفى اتجاه تحقيق أهداف المنشأة، على أن تشمل الرقابـة جميع الأنشطة داخل المنشأة.

وقد وُجهت بعض الانتقادات إلى المدرسـة الكلاسـيكية بتياراتهـا الفكرية المختلفة، ومن أهم تلك الانتقادات ما يلى:

- لم تعط الإدارة العلمية الأهمية اللازمة للعنصر الإنسانى فى العمل، فالمال هو الدافع والحافز الوحيد للعمل والإنتاج وبـذل مزيـد مـن الجهد، وبالتالى سيتحول العامل إلى مجرد آلة لجلب المال، ونسـى مؤيدوا تلك المدرسة أن هناك من لا يرغب من العمال للعمل بتلـك الطريقة حتى وإن لم يحصل على نفس الفرصة مع زملائـه، بـل يرضى بحجم من الأعمال التى تهيئ له قدراً مرضياً من الدخل!

- إن مبدأ "وحدة الأمر" أو "وحدة القيادة" يبدو متعارضاً مع مبدأي "تقسيم العمل" و"التخصص"، فالالتزام بوحدة الأمر بصورة حرفية، يجعل من الصعب جداً تحقيق مبدأ التخصص، وأيضاً، بالرغم من محاولة الكلاسيكيين تحويل الإدارة من الفن إلى العلم بقواعد ومفاهيم خاصة، إلا أن تلك المفاهيم والقواعد قد اتسمت بالعمومية الشديدة.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية:

ويُطلق عليها "المدرسة السلوكية في الإدارة"، فقد عاب البعض على المدرسة الإدارية التقليدية عدم اهتمامها بالعنصر الإنسانى من نجاح الإدارة وركزت اهتمامها الكبير على الكفاية الإنتاجية داخل المؤسسات الصناعية وعلى أهمية زيادة إنتاج العمال.

وقد استخدمت المدرسة السلوكية مفاهيم علم الاجتماع والنفس وغيرها فى زيادة المعرفة بالسلوك الإنسانى في بيئة العمل وتعميقها، وهو الأمر الذى تجاهله رواد المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة، حيث ركزت المدرسة السلوكية – من خلال كتابها – على الدوافع والحوافز والعمل ضمن الجماعات الإنسانية، والتنبيه على الدور الهام الذى يؤديه الأفراد فى تحديد نجاح المنظمة أو فشلها وبالتالى ركزت تلك المدرسة على الإطار البيئى والاجتماعى للوظيفة وليس على بيئة العمل المادية، كما نرى فى آراء أصحاب المدرسة التقليدية فى الإدارة.

وقد ركز بعض كتاب المدرسة السلوكية على سلوك الأفراد وعلى طبيعة العلاقات بينهم، واستعان هؤلاء بعلم النفس الفردى وعلم النفس

الاجتماعى حيث اهتم هؤلاء الكتاب بالفرد ودوافعه، وأشاروا إلى أن السلوك النفسى للأفراد هو لب وجوهر الإدارة، فقد حاول هؤلاء المنظرون دراسة سلوك الفرد وتفهم شخصيته والجوانب الإدارية فيها، بهدف معرفة تصرفاته فى المواقف المختلفة، بل والتنبؤ بها، والدوافع التى أدت لحدوث تلك التصرفات، وبالتالى يسهل الاهتداء إلى أساليب مناسبة لزيادة التجانس والانسجام بين هؤلاء الأفراد، وهذا بدوره يؤدى إلى تحقيق أهدافهم، وبالتالى أهداف المنشأة.

ومن أجل ذلك ينبغى العمل على أن يتفاهم هؤلاء الأفراد، بحيث يحدث ويتحقق التفاعل الاجتماعى فى العمل، ويزيد الإنتاج، عند توافر مناخ للعمل تتوافر فيه الثقة بتكافؤ الفرص المتاحة أمام جميع أفراد المجتمع، كلٌ وفقاً لميوله ورغباته وقدراته وإمكانياته.

وقد رأى البعض الآخر من منظرى المدرسة السلوكية أن الإدارة ما هى إلا نظام اجتماعى يتضمن العديد من العلاقات التى تسهم إيجابياً فى مراحل التقدم البشرى الثقافى والحضارى، ويرى هؤلاء أن التنظيمات الرسمية ترتبط بصورة رئيسية بمفهوم اجتماعى أكثر من ارتباطها بمفهوم السلطة، أى أن التوجه الاجتماعى هو الأكثر تأثيراً فى العملية الإدارية، وبالتالى ينادى هؤلاء الكتاب بأهمية تنظيم العلاقات بين مختلف المجموعات البشرية فى نطاق التنظيم الرسمى، وتوحيد جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الجماعة والارتقاء بتلك الجماعة على المستوى الثقافى والحضارى، ولذلك يطلق على ذلك الاتجاه "مدخل النظام الاجتماعى" فى الإدارة.

وقد أسهمت مدرسة العلاقات الإنسانية فى وضع وصياغة بعض المفاهيم النظرية والتفسيرات العملية للسلوك الإنساني داخل المنظمات، مع وضع تلك المفاهيم فى مواقف واختبارات تطبيقية وتجريبية، ومن ثم أضافت تلك المدرسة الكثير من الصياغات العلمية للسياسات الإدارية الواجب اتباعها فى التنظيمات الإدارية الحديثة.

وقد أسهم فى إثراء الكتابات فى ذلك الاتجاه الإدارى عديد من العلماء ومن أبرزهم:

*** تشستر آى. برنارد "Chester I.Bernard"**

وهو من رواد تلك المدرسة، فقد وضع ما يسمى بنظرية التعاون، وتلك النظرية قائمة على أساس أن أى فرد مهما اختلفت صفاته يكون له هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال النجاحات فى عمله ومن خلال تفاهمه وتعاونه مع الآخرين، وهو يسعى دائماً إلى إيجاد نوع من التواصل بينه وبين الأفراد الآخرين لتحقيق هدف مشترك يتمثل فى إشباع احتياجاتهم، سواء الجسمية منها أو الاجتماعية.

ومن أهم المفاهيم فى نظرية "برنارد":

أ- التأكيد على أهمية الفرد ودفعه إلى التعاون مع الآخرين.

ب- أى تنظيم يُمثل نسق من التفاعلات المتبادلة والمتداخلة يتوقف استمرارها وثباتها على الاتزان بين قدرة الفرد على الإسهام فى التنظيم وما ينتج عن ذلك من شعوره بالرضا والإشباع.

ج- على المدير أن يقوم بإدارة الحافز، بمعنى أن يستفيد بالحافز المادى (مال) والحافز المعنوى (الوضع والمكانة وتحقيق الذات) لدفع الفرد على السلوك الجيد والتعاون مع الآخرين.

د- من الضرورى لنجاح أى تنظيم، وجود تنسيق كامل بين بعض المهام الإدارية الرئيسية، وهى توفير نظام للاتصالات، ووجود سياسات محددة تسعى لحث الأفراد المنتمين للمنظمة على بذل الجهود، مع ضرورة توضيح أهداف وغايات المنظمة، وصياغتها جيداً.

هـ- تتوقف قوة السلطة داخل التنظيم على مدى تقبل أفراد التنظيم لها، وعلى مدى ارتباطها بتحقيق أهداف الجماعة داخل التنظيم.

* ألتون. مايو "Mayo"

أجرى "مايو" دراسته الشهيرة فى مصنع هاوثورن بولاية الينوى الأمريكية عام ١٩٢٧م، والتى وجهت الأنظار إلى أهمية حاجات الإنسان فى توجيه سلوكه، وقام بتفسير سلوك العاملين من خلال تقديم مفهوم جديد هو مفهوم "الإنسان الاجتماعى"، ويفترض ذلك المفهوم ما يلى:

١- إن تحفيز الإنسان على العمل ينبع بصفة رئيسية من حاجاته الاجتماعية، ومن خلال علاقة الفرد بالآخرين، يستطيع الفرد الشعور بذاته.

٢- يستجيب الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من استجابته للحافز المادى.

٣- يستجيب الفرد للإدارة بقدر ما تشبع تلك الإدارة لديه من حاجات اجتماعية، وحاجة إلى التقدير.

٤- التركيز على المهام والأعمال دون العامل، جردت العمل من معناه وقيمته فى عيون العمال، ومن ثم اتجه ذلك العامل إلى العلاقات الاجتماعية مع زملائه.

٥- إن التنظيمات غير الرسمية فى أى منظمة أو منشأة تلعب دوراً خطيراً فى التأثير على عملية الإنتاج.

وفى ضوء ذلك، فلابد من أن يركز المدير على تحفيز الأفراد وتوجيههم وعلى إشباع حاجاتهم، والعناية بمشاعرهم ويحاول أن يُصغى إليهم ويستمع إلى مشاكلهم، والسعى إلى إيجاد حلول لها.

وقد وجه بعض المفكرين انتقاداتهم لأصحاب المدرسة السلوكية فى الإدارة لكونها غالت كثيراً فى التركيز على الفرد، وفى تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والتركيز على المناخ الاجتماعى للعمل، لأن ذلك – من وجهة نظرهم – قد يؤدى فى النهاية إلى حدوث نوع من التراخى أو التسيب، والذى يؤدى إلى ضعف الإنتاج فى نهاية الأمر.

ثالثاً: مدرسة الإدارة الحديثة:

وتشمل العديد من التيارات الفكرية، ومن أبرز تلك التيارات "نظرية اتخاذ القرارات"، والتى يرى أصحابها أن الإدارة ما هى إلا نوعاً من السلوك المنتشر فى جميع التنظيمات والجماعات البشرية، والذى يتطلب نوع من السيطرة للنشاط المصاحب له، وبالتالى تتلخص وظيفة الإدارة من وجهة نظرهم – فى تنمية وتنظيم عملية اتخاذ القرارات، بصورة تجعل التنظيم على أعلى مستوى من الكفاءة والفعالية لتحقيق أهداف ذلك التنظيم.

ونظراً لارتباط القرار السليم بعمليات حسابية دقيقة تقوم بها المنظمة فقد ظهر تيار إدارى جديد يرى أن الإدارة عبارة عن نماذج "Models" وعمليات رياضية، حيث أن عملية حشد جميع موارد المنظمة يمكن تحقيقه من خلال استخدام النماذج الرياضية.. وقد يكون النموذج الرياضي في صورة معادلة واحدة أو عدد من المعادلات المرتبطة ببعضها، وهذا يعتمد على مدى تعقد الموقف الإدارى المفحوص.

فعلى سبيل المثال قد يضع أحد المديرين المعادلة التالية، والتى تمثل ناتج أكبر ربح يمكن أن تحققه المنشأة:

$$X = 16y - y^2$$

حيث تمثل (X) أكبر ربح يمكن تحقيقه، "y" تمثل عدد خطوط الإنتاج الحالية، وبذلك فمن خلال زيادة قيمة "y" أى عدد خطوط الإنتاج الموجودة فعلياً، يمكن الحصول على أكبر قيمة أو كمية للربح الذى يتمكن تحقيقها.

وينظر فريق آخر إلى الإدارة على أنها نسق أو نظام "System" له مدخلات ومخرجات وعمليات وسيطة، فمثلاً إذا استهدفت المنشأة تحقيق أكبر ربح من خلال الحصول على أكبر إنتاج، فعلى الإدارة النظر إلى المواد الخام والدقة فى اختيارها وتخزينها على أنها المدخلات فى النظام، والنظر إلى عملية تصنيع المواد الخام وتكاليف إعداد الآلات للتشغيل على أنها العمليات الوسيطة، فى حين ينظر إلى المنتج النهائى وتحقيق الأرباح على أنها المخرجات التى تحقق أهداف المنشأة.

ويرى آخرون أنه ليس ثمة طريق أو مسار إدارى واحد، فالظروف البيئية المحيطة بالمنشأة هى التى يجب أن تفرض المسار والاتجاه الإدارى الذى يجب أن تأخذ به المنشأة، وأيضاً البيئة التى تمثل العلاقات داخل المنشأة لها تأثير كبير على اختيار ذلك الاتجاه الإدارى، وبالتالى يهتم أصحاب ذلك التيار بالبحوث التى تصل بهم إلى معلومات دقيقة عن طبيعة العلاقات داخل المنشأة وتأثيرها على العملية الإدارية داخلها.

ومما سبق يتضح الخصائص الرئيسية فى المدرسة الإدارية الحديثة:

- الأخذ بالأساليب الكمية والاعتماد على بعض النماذج والمعادلات الرياضية، بهدف الوصول إلى حلول للمشكلات التى تواجه الإدارة.
- اعتبار عملية صنع القرار واتخاذه لب العملية الإدارية، ويعتمد ذلك كثيراً على وجود نظام دقيق لحفظ المعلومات والحصول عليها و استرجاعها وقت الحاجة إليها.
- اللجوء إلى المعايير الاقتصادية فى تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلات الإدارية.
- الاعتماد على الحاسبات الآلية بصورة رئيسية للوصول إلى القرارات الصائبة داخل المنظمة.

الفصل الثاني

أسس ومبادئ الإدارة

الفصل الثاني

أسس ومبادئ الإدارة

إن مصطلح "الإدارة" نراه متداولاً في حياتنا العملية في كثير من المجالات، فقد يستخدمها البعض للإشارة إلى أعضاء منظمة أو منشأة ما، يجمعهم هدف مشترك ويمارسون أعمالاً معينة من خلال تخصصات محددة، وقد يُشار إلى المصطلح على أنه نوع من المباحث المعرفية بما يتضمنه من إطار منهجي للبحث فيه، وبما يتضمنه من خبرات عملية تستند إلى معارف تراكمية أيضاً.

وقد أصبحت الإدارة الآن، علماً له قواعده وأصوله، وله إطاره النظري التي تنطلق منه كل أساليب ومبادئ ومهارات الممارسة الإدارية، وقد تظهر بين الحين والآخر تجارب وتطبيقات لبعض الدول النامية التي تنافس الآن الدول المتقدمة والتي تستند إلى نظم إدارية وفكر إداري جديد، مما أدى إلى تنامي منطلقات جديدة يستند عليها العلماء في وضع تُعريفات جديدة للإدارة.

ومن ثم فالإدارة نشاط إتساقي هادف يرتبط بالعمل الجماعي، وتنبع أهميتها من حقيقة مفادها أن أداء أي جماعة من البشر لا يمثل مجموع جهود أفراد تلك الجماعة وحسب، بل إن أداء الجماعة البشرية المتعاونة داخل منظمة ما يجب أن يكون أكبر في مجموعه ومحصلته النهائية من المجموع الحسابي لجهود أفراد كل منهم بصورة مستقلة، حيث يُضاف إلى أداء وجهود كل منهم طبيعة التفاعل والتنسيق فيما بينهم، ومن ثم تُمثل الإدارة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف الموضوعة أو العجز عن تحقيقها.

وقد تعددت الكتابات التى تناولت الإدارة بالتعريف بصورة كبيرة، فهناك من يرى الإدارة على أنها "علم وفن" يرتبطان بالتفاعل العقلى والروحى بين قائد موجه لمجموعة من البشر وبين أفراد تلك المجموعة بهدف تحقيق أهداف معينة، وذلك التعريف يتسم بكثير من العمومية التى أهملت طبيعة وماهية العناصر الموجهة لتحقيق تلك الأهداف وأيضاً فالتفاعل الروحى أو العقلى بين القائد وجماعته يصعب تفسيره وتعريفه بدقة نظراً للتفاوت الكبير بين البشر من حيث قدراتهم العقلية واهتماماتهم الروحية.

ويرى "الاقتصاديون" الإدارة عنصراً من عناصر الإنتاج، يعنى بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى التى تُمثل المكان أو الموقع والموارد البشرية والموارد المالية بهدف تحقيق أعلى مستوى ممكن من الكفاءة.

وقد يراها رجال السياسة والاجتماع على أنها تلك العملية الاجتماعية التى يترب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصّورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة، وهى تنطوى على الحكم والتقرير فى مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات والمعلومات من أجل مراقبة وأداء العمل ومدى تقدمه بالنسبة لتلك الخطط، وأيضاً عملية توجيه الأفراد داخل التنظيم ودفعهم إلى العمل وتحقيق الأهداف.

وقد عرفها "تايلور" عام ١٩١١م على أنها: "المعرفة والإلمام الجيد بكل ما يقوم به الأفراد مع التأكد بأنهم يفعلون ذلك بأقل التكاليف وبأفضل الطرق"، فى حين عرفتها "مارى باركر فيوليت" عام ١٩١٨م بأنها "فن الوصول إلى تحقيق الأشياء من خلال جهود الآخرين" وقد عرفها "فايول" أيضاً من خلال تحديده لوظيفة المدير ومهامه، حيث أشار إلى أن مدير

المنشأة هو من يتنبأ ويُخطط ويُـنظم ويُصـدر الأوامـر ويقـوم بمراقبـة المرؤوسين، وقد شاركه "هاتون" حين أشار إلى أن الإدارة مصطلح يُطلـق على التوجيه والرقابة وحث القوى العاملة على العمل.

وقد أشارت موسوعة العلوم الاجتماعية إلى أن الإدارة هى "العملية التى يمكن عن طريقها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، فهى تمثل الناتج المشترك لأنواع ودرجات متنوعة من الجهد الإنسانى الذى يبذل فى هذه العملية".

ومن التعريفات المعاصرة للإدارة تعريف "دونيللى" للإدارة على أنها "تلك العملية التى يقوم بها فرد أو مجموعة من الأفراد للتنسيق بين الأنشطة المتنوعة التى يقوم بها آخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن الوصول إليها بواسطة جهد فرد واحد".

وأيضاً تعريف "هيمان" الذى يرى الإدارة على أنها الوظيفـة التـى تتضمن أداء بعض الأعمال بواسطة آخرين، مع توجيه جهود هؤلاء الأفراد نحو غرض محدد.

أما "هولت" فيؤكد الجانب الوظيفى لمصـطلح الإدارة حـين يراهـا عبارة عن عملية تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لكل من الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية فى بيئة تنظيمية معينة.

والمدُقق لتلك التعريفات المتنوعة يلاحظ تأكيداتها على ما يلى:

١- اتفاق التعريفات على أن الإدارة تتعامل مع جهود الجماعة وتؤكد علـى أهمية التنسيق بين تلك الجهود، وليس على جهود أفرادها بصورة مستقلة عن بعضها.

٢- الإدارة هى عملية متكاملة تنطوى على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

٣- الإدارة تُمثل نشاطاً هادفاً وليس عملاً عشوائياً، فالوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة لا يكون بأى ثمن، بل عن طريق الحرص على تحقيق الفعالية عند تخصيص الموارد المتاحة، بمعنى استغلال تلك الموارد بأكثر من طريقة، والعمل على اختيار أفضل الطرق.

٤- يمكن تطبيق الإدارة على أى نوع من المنظمات أو البيئات التنظيمية.

٥- الإدارة عبارة عن نشاط ذهنى غير ملموس، ولا تُعتبر نشاطاً تنفيذياً للأعمال والمهام، ولكنها نشاط إنسانى يقوم على تنفيذ الأعمال والمهام عن طريق الآخرين.

ومن تلك المنطلقات فقد وضع "كمال حمدى أبو الخير" تعريفاً شاملاً لمفهوم الإدارة حاول من خلاله وضع جميع التوجهات السابقة، فقد عرفها على أنها "ممثلة للعنصر الشخصى فى حياة المنشأة والذى يحرص ويعمل على تحقيق أهدافها، وفى سبيل ذلك تُستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود الممكنة مع مراعاة العامل الإنسانى، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتعيين وتوجيه ورقابة وتنسيق، وبذلك تكفل للمنشأة نجاحاً يرضى عنه أصحابها وعمالها وموظفوها والمجتمع الذى تعمل فيه.

وبذلك يكون هذا التعريف قد جمع فى إيجاز العناصر الأساسية للإدارة العلمية، وأوضح بصورة ملحوظة ضرورة تطبيق العلاقات الإنسانية،

كذلك أشار إلى العلاقات العامة وضرورة تطبيقها عندما طالب بوجوب رضاء المجتمع عن المشروع الذى يعمل فى منطقته.

أهميـة الإدارة:

إن الإدارة عملية ضرورية فى أى عمل منظم، وعلى جميع المستويات الإدارية داخل أى منشأة، وتلعب الإدارة دوراً حاكماً فى حياة أى مجتمع، فأى مجتمع يتكون من منظمات ومنشآت متعددة ومتنوعة، وهذا التعدد يشمل تنوعاً فى الأهداف لكل منها، فمن المنظمات ما يهدف لتحقيق الربح ومنها ما لا يهدف إلى ذلك، إلا أن جميعها يهدف إلى الوصول إلى غاية نهائية تتمثل فى تحقيق جودة الحياة لجميع أفراد المجتمع، وأن مقومات وجودها وضمان استمرارها يرتبط إيجابياً بقدرتها على الوفاء بمسئوليتها على الحياة من حيث الكيف وعن جعل تحقيق القيم والمعتقدات والغايات الاجتماعية الأساسية هدفاً رئيسياً لنشاطاتها العادية والمستمرة أكثر من كونها مسئولية اجتماعية تقيد من وظائفها وتخرج عن نطاق اهتماماتها الأساسية، ويمكن إرجاع ذلك إلى ما يلى:

١) المنظمة يمكن أن تسهم بما لديها من إمكانيات مادية فى علاج مشكلات البيئة، سواء فى صورة مالية مباشرة أو من خلال تقديم الخبرة والمشورة أو من خلال تسخير معاملها أو مصانعها لخدمة تلك البيئة وحل مشكلاتها.

٢) إن منشآت الأعمال لديها من الخبرات والكفاءات الإدارية ما يمكن من الاستفادة بخبراتها ومهاراتها فى إدارة مشروعات لخدمة البيئة، علاوة على أن تلك المنشآت يمكن أن تقدم بعض الآراء والأفكار المتطورة –

بما لديها من قدرة على التطوير- يمكن الاستفادة منها في علاج المشكلات المتصلة بالبيئة.

٣) بعض المعايير والقيم التي تحكم سلوك منشآت الأعمال، مثل الحرص على الوقت والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ووضع معايير للكفاءة يمكن أن نستفيد منها عند تخصيص الموارد لعلاج مشكلات البيئة.

ويرى البعض أن التقدم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ما هو إلا ثمرة حقيقية لطبيعة النظم الإدارية المتبعة في المجتمع، فقد يتمتع المجتمع بوفرة في كثير من الموارد المادية كرأس المال أو الثروة الطبيعية أو الأيدي العاملة، ومع ذلك يظل المجتمع عاجزاً عن تحقيق ما يصبو إليه من تقدم إذا افتقر للكفاءات الإدارية القادرة على اكتشاف نواحي القوة فيما يملكه من ثروات والعمل على حسن استغلالها وتنميتها، والتعرض أيضاً على نقاط الضعف التي يعاني منها المجتمع والمحاولة المستمرة للتغلب عليها والتخلص منها، فلا توجد دولة متخلفة اقتصادياً، وإنما هناك دولة متخلفة إدارياً، حيث أن كل التجارب التنموية في الدول النامية تؤكد أن الإدارة هي المحرك الرئيسي للتنمية وبدون توافر هذا العنصر لا يمكن تحقيق التنمية، حتى ولو توافرت جميع عناصر الإنتاج الأخرى.

<u>أسس العملية الإدارية:</u>

ثمة بعض الأسس والمبادئ التي تُبنى عليها العملية الإدارية في أي منشأة، مهما اختلفت طبيعة ومجال عملها، ومن أبرزها:

أ) الإدارة وسيلة وليست غاية في ذاتها، فهي وسيلة لتحقيق أهداف معينة لجماعة من الناس.

ب) الإدارة كيان نظامى لا ينشأ من فراغ، فالعملية الإدارية تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الناس، بغرض مساعدتهم فى تحديد أهداف معينة ومحاولة الوصول إليها وتحقيقها، ويعتمد استمرار النظام الإدارى والمنشأة نفسها على مدى قدرتها على تحقيق تلك الأهداف بكفاءة وامتياز، يرضى عنها هؤلاء الناس الذين تقوم على خدمتهم.

جـ) الإدارة تعنى بإشباع حاجات الأفراد العاملين، مثلما تعنى بإنجاز العمل والإنتاج.

د) الإدارة تهتم بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة وهذا الاستخدام الأمثل يتطلب من الإدارة أن تقوم بعمليات أساسية مثل التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق والرقابة والتقويم.

هـ) الإدارة تكون داخل منظمة من الناس، ترتبط بهم، كما ترتبط بغيرها من منظمات اجتماعية أخرى داخل المجتمع.

و) عملية اتخاذ القرار السليم فى المنظمة، هى لب العمل الإدارى وبدونها لا تقوم للإدارة قائمة.

وظائف العملية الإدارية:

١) التخطيط:

ويقصد به رسم السياسة العامة للمنشأة، ووضع برنامج شامل للعمل وتوزيعه، وذلك بالتعاون مع العاملين، ليصبح كل منهم على بصيرة بما يعمل، ومتحملاً نصيبه من المسئولية. وهو أولى مهام الإدارة، ويتطلبه كل عمل تقوم به، حيث يتم الاختيار من بين البدائل بالنسبة للأهداف والسياسات والبرامج والأنشطة من أجل تحقيق ما تسعى إليه المنشأة.

٢) التنظيـــم:

وهو النتيجة الطبيعية للتخطيط، وهو يتطلب تنظيم المـــوارد البشـــرية والمادية بطريقة أكثر فاعلية لنستخدم حمدءا فى تحقيق الأهداف. وهو يجمع بين الأعمال المطلوب إتمامها وبين الأنماط السلوكية والقدرات اللازمة لها فى إطار يُحدد المسئوليات والسلطات المختلفة والتنسيق بينها بشكلٍ يؤدى إلـــى تحقيـــق الأهداف. وبذلك فالتنظيم يُمثل وضع الخطة موضع التنفيذ، بتقسيم العمل علـــى جميع العاملين، كلٌ حسب تخصصه، وتوفير الوسائل الممكنة للتنفيذ.

٣) التوظيـــف:

وفى ذلك تهتم الإدارة بتدبير ما يلزم المنشأة مـــن القـــوى العاملـــة والاهتمام بما يتعلق بهم من حيث الاختيار – التعيين – التدريب – النقـــل – الترقية – التقاعد.

٤) التوجيـــه:

من المهام الضرورية التى يقوم بها المدير، توجيه العاملين بالمنشأة ولا يقتصر الأمر هنا على النواحى الفنية، بل يتعدى ذلك إلى نواحى السلوك داخل المنشأة. وذلك بهدف جعل الأفراد يعملون كجماعة متعاونة، ويتم ذلك عن طريق إصدار الأوامر وتفويض السلطة والاتصالات والتنسيق بين جهود العاملين، وتكوين الدوافع والقيم فى إطار العمل.

٥) التنسيق:

ويُقصد به تنظيم جهود العاملين وتحديد أعمالهم، بحيث لا تتداخل أو تحدث ازدواجية فى العمل عند تكليفهم بما يقومون به من إعمـــال، بحيـــث تتوجه جهودهم جميعاً لتحقيق أهداف المنشأة.

٦) الرقابة والتقويم:

ويقصد بالتقويم، المراقبة أو الإشراف على سير العمل من بداية الخطة حتى نهايتها، وهو عملية مستمرة للعملية الإنتاجية وللخطط والبرامج وجميع العاملين.

ويتضمن متابعة البرامج وتقويمها، واستخدام النتائج كتغذية مرتجعة "Fead Back" لمقارنتها مع الأهداف الموضوعة وإدخال التعديلات في التخطيط في ضوء تلك النتائج. كما أنه يتضمن قياس أداء المرؤوسين والعمل على تصحيح مساره بغية التأكد من تحقيق أهداف المنشأة، وتوظيف الخطط المرسومة ومدى تحقيقها وتنفيذها.

ولا تتم العملية الإدارية إلا من خلال تآزر وتكامل جميع الخطوات السابقة داخل إطار اجتماعي منظم وبيئة معينة، حيث يمد التخطيط المنشأة بالأهداف الموضوعة، ويُسهم التنظيم في حشد الإمكانات المادية والبشرية، ويقوم التوظيف بتحديد كمية العمالة والمصادر البشرية المطلوبة، بينما يهتم التنسيق بتضافر الجهود من أجل الأداء الفعال، وتهتم الرقابة بتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف.

<u>الإدارة علم وفن ومهنة:</u>

ينظر البعض إلى الإدارة على أنها علماً، حيث أن الإدارة تمثل إحدى العلوم الاجتماعية التي تعتمد في تحديد أصولها ووظائفها على أسلوب البحث العلمي التطبيقي، وتعتمد في دراساتها على دراسة الشخصية الفردية، وديناميكية الجماعة، وأسلوب اتخاذ القرارات والكفاءة الإنتاجية، وهي بهذا ينظر إليها الكثير من الباحثين على أنها خليط من التخصصات الأكاديمية،

كما أن اتصالها بالعلوم الاجتماعية مثل الاقتصاد والسياسة، وعلم النفس وعلم الاجتماع، يُعتبر اتصالاً وثيقاً.

ويميل البعض إلى النظر إلى الإدارة باعتبارها فناً، حيث يُنظر إلى رجل الإدارة باعتباره شخصية قيادية يتميز عن غيره من الناس بسمات شخصية يولد مزوداً بها، وأنه يمزج بين هذه السمات الشخصية الخاصة وخبرات وتجارب العمل، فيصبح أقدر من غيره على تنظيم الأفراد وقيادتهم.

ومع التسليم بأن هناك الأفراد من هم مزودون بالفطرة ببعض السمات التى تؤهلهم للقيادة، إلا أنه يجب التأكيد على أن الإعداد العلمى والتزود بالحقائق النظرية مما يتيح للفرد القدرة على تفسير الظواهر المحيطة، أساس لا غنى عنه لرجل الإدارة الناجح.

أما من حيث النظر إلى الإدارة على أنها مهنة، فإنه يمكن القول أن الإدارة يتحقق فى شاغلى وظائفها الكثير من الخصائص التى تميز المهنة.

ومن أهم تلك الخصائص التى تتوافر فى الإدارة كمهنة ما يلى:

- اعتمادها فى تأدية وظائفها على توافر مجموعة من جوانب المعرفة المتكاملة، وبخاصة فى ميادين السلوك والاقتصاد والاجتماع، مما يجعلها متميزة عن غيرها من المهن.
- إن أصحاب المهنة فى الإدارة، لا يستطيعون القيام بوظائفهم دون استخدام هذا الرصيد المعرفى ممتزجاً بخبرة الممارسة العملية، وأن هذا يتطلب إعداداً خاصاً لرجل الإدارة.

- إن مهنة رجل الإدارة – على اختلاف مواقعها فى التنظيمات الاجتماعية – يوجد بينها مجموعة من المبادئ الأخلاقية المتفق عليهـا بـين أبنـاء المهنة، ويجمعهم تنظيم واحد، يتمثل فى نقابة أو رابطـة معينـة. إلا أن الإدارة – كمهنة – فى مصر، ما زالت قاصرة إلى حد ما عن تحقيق هذا الوضوح المهنى والاستغلال لمهنة رجل الإدارة، بحيث لا يقفز إليها من هم غير معدين إعداداً كاملاً للقيام بأعباء هذه المهنة، ولا يتأتى هـذا إلا بتحديد مواصفات دقيقة لرجال الإدارة، وتحديد مواصفات دقيقـة لمهنـة الإدارة أيضاً، وما تتطلبه من إمكانيات علمية معرفية، حتـى لا يختـلط الأمر فتصبح مهنة الإدارة مطية لكل من يرغب فى دخولها دون إعداد.

أنماط المديرين:

يمكن وضع الشخصية الإدارية للمدير فى ثلاث أنماط رئيسية، وذلك حسب درجة اهتمامهم بالعمل أو العلاقات الإنسانية فيما يلى:

١- المدير الأوتوقراطى:

ويركز هذا النمط من المديرين على العمل والنظام والأهداف علـى حساب العلاقات الإنسانية والاجتماعية التى تربطه بالعاملين بالمنشأة، حيـث يتبع هذا النمط نظام الإشراف المحكم على العاملين لعدم ثقته بهـم ويسـتمد المدير فى هذه الحالة سلطته من مركزه فى الهيكل التنظيمى للمنشأة، كما أنه يعتبر أن نجاح العمل هو نجاحه هو بغض النظر عن دور العاملين بالمنشأة الذين لا يسمح لهم المجال للمشاركة فى اتخاذ القرارات ومن ثم يسود جـو المنشأة التوتر والقلق والتملق والنفاق، ولذلك يتوقف العمل فى غيابه لأنه لا يتم دون رغبة ذاتية من العاملين.

وهذا النمط مرفوض من وجهة نظر الفكر الإدارى الحديث، من حيث أنه يهدم شخصية العاملين ونموها، ويشيع جو من عدم الانسجام بين العاملين وكذا تنعدم فى هذا الجو الثقة المتبادلة بين أطراف العمل، ويكون لهذا الجو تأثير سلبى على العمل وخاصة فى غياب المدير.

وينظر هذا النمط إلى العملية الإدارية نظرة تقليدية قديمة تقوم على النظر إلى الطبيعة الإنسانية فى ضوء أن الإنسان بطبعه كسول، وأنه غير قادر على تحمل المسئولية، وأنه يفضل أن يقوده غيره وأنه مدفوع للعمل بالعقاب والتهديد، وأنه ينظر إلى تحقيق أهدافه فقط دون الاهتمام بأهداف المنشأة التى يعمل بها.

٢- المدير الفوضوى (المتسيب)

وهو نمط يهتم بكسب رضا العاملين على حساب أهداف المنشأة، وهو يعتبر أن الديمقراطية حرية مطلقة دون ضوابط، ولذلك فهو يترك العاملين دون توجيه، فلهم حرية التصرف، ويقوم بتفويض السلطة أو المسئولية للمعاونين له تهرباً من تحملها، ويسود المنظمة مناخاً يتسم بالفوضى والضياع وانخفاض ناتج الإنتاج والعمل، وبذلك تنعدم السيطرة على الأفراد داخل المنشأة، وتنعدم الروح المعنوية وتنعدم الرقابة والتوجيه.

وهذا النمط من المديرين ينظر إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء أن الإنسان لا يحتاج إلى توجيه، وأنه حر فى تأدية عمله، ولا يحتاج إلى من يُحدد له المسئولية، وأنه قادر على اتخاذ القرار المناسب لعمله.

٣- المدير الديمقراطى:

وهذا النمط يهتم اهتماماً عالياً بالعمل والعاملين، ولذلك فهو يهتم بالمشاركة الفعالة من جانب العاملين فى عملية اتخاذ القرارات، ويُعتبر أن لكل فرد دوره فى تحقيق الأهداف، ولذا فهو يوزع الأدوار بجعل الكل يُشارك فى المسئولية، ويقوم بتوضيح الأهداف لهم، ويرى أن مركزه وسلطته تتوقف على رضا الجماعة، ومن ثم يسود المنشأة جو من الألفة والمحبة والثقة المتبادلة وبسبب ذلك لا يتوقف العمل فى غيابه.

وينظر هذا النمط إلى طبيعة الإنسان ومحددات سلوكه فى ضوء نظرة حديثة للإدارة تقوم على فكرة مؤادها أن الإنسان فى العمل يحب المخاطرة وتحلم المسئولية، ويُفضل أن يكون قائداً على أن يقوده الآخرون، وأن الإنسان دءوب ويسعى دائماً لإشباع حاجاته ورغباته، ولذا تعتبر المشاركة والإدارة بالأهداف هى التعبير الحقيقى لما يجب أن تكون عليه العلاقة بين الفرد والمنشأة.

وعادةً يُفضل المدير نمطاً إدارياً عن غيره بناءً على بعض الاعتبارات منها:

أ- قوى فى المدير نفسه:

حيث يتأثر سلوك المدير وتفضيله لنمط إدارى معين على قوى تعمل فى ثنايا شخصيته، ومنها قيمه التى يؤمن بها، ومدى إيمانه بحق العاملين فى المشاركة فى اتخاذ القرارات ومدى ثقته فى نفسه وفى مرؤوسيه.

ب- قوى فى المرؤوسين:

أى مدى أخذ المدير فى اعتباره العوامل التى يمكن أن تؤثر فى سلوكهم مثل درجة الخبرة والكفاءة ومدى إدراكهم للأهداف واستعدادهم للمشاركة.

جـ- قوى فى الموقف ذاته:

فلكل موقف خواصه التى تؤثر على سلوك كل من المدير والمرؤوسين ومن هذه القوى: نوع التنظيم وكفاءة الجماعة وفاعليتها وضغط الوقت وغيرها.

واعتمدت تلك المدرسة على أساس مهم فى النظر إلى العلاقة بين الفرد العامل والمنشأة التى يعمل بها، يتمثل فى أن العامل يُعطى جهداً وعملاً إلى المنشأة طالما يرى أن المثيرات التى يتلقاها من المنشأة أكثر من جهده وعطائه فإذا أحس الفرد أنه يأخذ من المنشأة أقل مما يعطيه لها، فإن أداءه لهذا العمل سوف يضعف.

البناء غير الرسمى فى المنشأة:

تنبه الباحثون إلى أن كل منشأة أو منظمة تقريباً، يوجد بها بناء غير معلن مكون من قواعد غير رسمية، وعُرف سائد، وتجمعات بشرية غير معلنة رسمياً، وقادة غير رسميين داخل هذه التجمعات غير الرسمية، وأن هذا البناء غير المعلن رسمياً، وغير المخطط له مسبقاً، له من الأهمية والتأثير على الأفراد العاملين، بحيث يؤثر فى مدى انتمائهم وإخلاصهم للمنشأة التى يعملون فيها، كما يؤثر هذا البناء غير الرسمى التلقائى فى الهيكل التنظيمى الرسمى ومدى فاعليته فى فرض القواعد والقوانين التى يسنها لصالح العمل. ويتميز البناء غير الرسمى فى المنشأة بعدة خصائص، من أبرزها:

- البناء غير الرسمى عبارة عن تجمعات اجتماعية وعلاقات متداخلة بين مجموعات من الأفراد داخل المنشأة غير معلنة رسمياً، وأنها عادةً غير مخطط لها مسبقاً.

- يظهر بين هذه التجمعات الاجتماعية، قادة وزعماء غير رسميين، لهم من التأثير على أفرادها ما يجعلهم يوجهونها مع أو ضد اتجاهات التنظيم الرسمي ومتطلباته.

- يحكم هذا البناء العلاقات داخل هذا البناء غير الرسمي (قواعد غير رسمية وعرف سائد)، وتلك القواعد وهذه الأعراف يمكنها التأثير على مستويات الإنتاج بوضع مستويات مقبولة عرفياً بين الأفراد، وقد تكون هذه المستويات للإنتاج تقل عما يُحدده التنظيم الرسمي من مواصفات مطلوبة للإنتاج.

- إن مثل هذا البناء غير الرسمي للمنظمة أو المنشأة قد يكون هداماً أو مخرباً وأن ذلك يتوقف على مدى استفادة البناء الرسمي من وجود البناء غير الرسمي للمنشأة.

فكثيراً من المنشآت تتصرف عن جهل بأهمية البناءات غير الرسمية داخلها، وتعتبرها معاديةً وتستحق المطاردة والتفكيك، مما يدفع هذه التنظيمات غير الرسمية إلى أخذ موقف عدائي تجاه كل ما هو رسمي في المنظمة.

وفي الواقع يمكن الاستفادة من توجيه البناء غير الرسمي لصالح زيادة الإنتاج واعتباره قناة اتصال بين الأفراد العاملين وبين الإدارة الرسمية لمعرفة الكثير من المعلومات عن الأفراد العاملين، مما يتيح فرصة التعديل والتغيير في التنظيم الرسمي بما يلاءم الآراء الحقيقية والتي قد تكون غير معلنة لصالح دفع أفراد المنشأة لزيادة إنتاجها.

مهارات المدير الفعال:

من الضروري أن يتوافر لدى المدير الفعال فى أى منشأة المهارات التالية:

* **المهارات الفنية:**

من الواجب أن يكون لدى المدير إلماماً بأساليب العمل وطرق ممارسته وحسن التصرف فى المواقف، وهذا يتطلب منه أن يكون لديه قدر كاف من المعلومات والأصول العلمية والفنية عن الإدارة مثل: التخطيط ورسم السياسات وإعداد الموازنات، وهذه المهارات يمكن تنميتها عن طريق برامج التدريب وكذا الاطلاع على الجديد فى الإدارة.

* **المهارات الابتكارية:**

أى الكفاءة فى ابتكار الأفكار وتحسس المشكلات وترقب الأحداث والنظرة إلى أهداف المنشأة فى ظل الإطار العام الذى تعمل ضمنه المنشأة.

* **المهارات الإنسانية:**

إن تعامل رجل الإدارة مع الآخرين يتطلب أن يكون لديه مهارة خاصة تتمثل فى التعرف على حاجات العاملين ومحاولة إشباعها، وكذا مهارة الاتصال الفعال من أجل رفع الروح المعنوية للعاملين وتحقيق الرضا لديهم، وتلك المهارة يمكن لرجل الإدارة أن يُنميها عن طريق الاطلاع على البحوث المرتبطة بهذه المهارة ومدى العلاقة بين المنشأة والمجتمع الذى توجد فيه.

وتنمية مهارات وقدرات رجل الإدارة يُعد استثماراً حقيقياً لا يقل أهميةً عن الاستثمار فى أى مجال آخر، إلا أن آثاره لا تظهر بصورة

عاجلة، بل تظهر فى المدى البعيد بصورة إيجابية واضحة فى نمو المنشــأة، ويجب أن تشمل برامج التدريب على عدة جوانب من أهمها: معلومات عــن أهداف المنظمة واتجاهاتها، والصفات التى يجب أن يتحلى بها رجل الإدارة، والتدريب على عملية اتخاذ القرار فى الوقت المناسب والتدريب أيضاً علــى استشعار مشكلات المنشأة وصعوباتها وتوجيه الجهود لمواجهتها، علاوة على غرس بعض الاتجاهات العقلية والخلقية، والتى تيسر التعامل مع الآخــرين، كتقبل النقد والمبادأة، وممارسة النقد الذاتى وإنكار الذات والتواضع وغيرها.

<u>المعارف التى يحتاج إليها المدير:</u>

لكى ينجح المدير فى عمله، لابد له من الإلمام بمعــارف متنوعــة ومتكاملة، تساعده على الاستفادة من المهارات المختلفة، وتمكنه مــن الأداء الفعال لمهامه والمنوط القيام بها، ويمكن تلخيص تلك المعارف فيما يلى:

*** معارف أساسية:**

وتنطوى تلك المعارف على الإلمــام والإحاطــة بأغلــب الحقــائق والمسلمات والفرضيات والنظريات التى توضح المجال الذى يعمل فيه ذلــك المدير. وهى خاصة بالإجابة على الأسئلة التى تبدأ بصيغة (مــاذا؟) أو مــا المقصود؟ وهكذا..

*** معارف إجرائية:**

وهى إطار منهجى يوضح الخطوات الواجب اتباعها لإنجاز عمــل معين، وهى خاصة بالإجابة على الأسئلة التى تبدأ بصيغة (كيف؟) مثل كيف يمكن سداد الضريبة؟ وبالتالى تسهم تلك المعارف فى الاستفادة من المهارات الفنية الخاصة بطبيعة الحال.

* معارف تشغيلية:

وهى خريطة تفصيلية توضح كيفية أداء كل مهمة من المهام التى يتضمنها عمل معين، وتوضح تلك الخريطة طبيعة العلاقات المتداخلة بين مختلف العناصر ذات الصلة بالأداء، وبالتالى تساعد على إعطاء صورة مفصلة دقيقة وواضحة لطبيعة الموقف.

المستويات الإدارية:

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية أساسية:

١- مستوى الإدارة العليا:

ويُمثل ذلك المستوى قمة المنظمة أو المنشأة، حيث يشمل ذلك المستوى الرئيسى ومساعدوه كرؤساء القطاعات الوظيفية، وتتركز مهام ذلك المستوى الإدارى فى وضع الأهداف العامة للمنظمة وصياغة سياساتها، مع تحقيق التوافق بين المنظمة وبيئتها الخارجية.

٢- مستوى الإدارة الوسطى:

وتُمثل حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وينتمى إليها مديرو العموم ورؤساء الوحدات الفرعية والنوعية، وتتمثل مهامها فى تطبيق السياسات التى وضعتها الإدارة العليا، مع توزيع المهام، وإجراء التنسيق المناسب بين مديرى الإدارة الدنيا.

٣- مستوى الإدارة الدنيا:

وينتمى إلى هذا المستوى الإدارى جميع رؤساء الأقسام المعنيين بالإشراف ومتابعة العمل التنفيذى، علاوة على المشرفين والملاحظين وتتمثل مهام هؤلاء فى ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف تفصيلية، ووضع قواعد

العمل وإجراءاته، ونقل الاقتراحات والشكاوى والمعلومات إلى المستويات الإدارية الأعلى.

أدوار ومهام المدير الناجح:

- المدير هو الشخصية الممثلة للمنظمة (دبلوماسى):

إن المدير – وخاصة فى المستويات الإدارية العليا – يؤدى العديد من المهام والواجبات التى من خلالها يمثل المنظمة فى المجتمع وأمام الرأى العام، ويلعب المدير فى المستويات الإدارية الأقل نفس الدور ولكن بدرجة أقل من حيث الأهمية، كتمثيل المنظمة فى بعض الاحتفالات التى تقيمها للعاملين بها أو تمثيلها أمام العملاء أو الموردين وغير ذلك.

- المدير شخص مسئول:

المدير مسئول غالباً عن أعمال متنوعة، وبالتالى فعليه التأكد من أن هذه الأعمال تؤدى بالكفاءة المطلوبة، ويتحمل المدير غالباً ما يصدر أحياناً عن مرؤوسيه من تصرفات وبالتالى يُعتبر نجاحهم أو فشلهم معبراً عن نجاحه أو فشله.

- المدير يلعب دور القائد:

يُمارس المدير العديد من الواجبات والأعمال التى تعكس دوره كقائد، والتى من بينها تحفيزه لسلوك المرؤوسين وزيادة دافعيتهم فى العمل، وتوجيهه لسلوك الآخرين، والتصرف كقدوة يُحتذى بها من جانب الآخرين، وجميع المديرين يمارسون مهام قيادية متفاوتة من حيث أدواتها ونطاقها من مستوى إدارى إلى آخر.

- المدير يوازن بين الحاجات والأهداف:

يواجه المدير – فى غالب الأمر – مشكلة تتمثل فى وجود مجموعة من الأهداف والرغبات والمشاكل والحاجات داخل المنظمة، وأحياناً تتناقض الأهداف مع بعضها وبالتالى فعليه أن يخلق نوع من التوازن بين الحاجات والأهداف الموضوعة، ويختار الأولى والأهم منها، وخاصة مع ضعف الموارد المتاحة داخل المنظمة.

- المدير يعمل كرجل سياسي:

وليس المقصود هنا أن يكون المدير عاملاً بمجال السياسة، بل عليه أن يتشبه برجال السياسة، فعليه مثلاً أن يجيد فنون الإقناع حتى يستطيع تنفيذ أهداف المنشأة، وعليه أن يجيد فنون التعامل الإنسانى بحيث يزيد ذلك من قدرته على إقناع الآخرين مما يساعد كثيراً فى تقبل قراراته.

- المدير يتخذ القرارات الصعبة:

لاشك أن أى منظمة أو منشأة لابد وأن تواجه بعض العقبات فى كثير من الأحيان، فثمة الصعوبات المالية أو الصعوبات الخاصة بتوجيه العاملين وغيرها مما يوجب على المدير أن يأتى بالحلول المناسبة ويأخذ بعض القرارات الهامة لمواجهة تلك العقبات، والتى قد يدفع ثمنها أحياناً بفقد بعض الولاء أو الأموال، فقد يتخذ المدير قراراً بفصل أحد المرؤوسين ضعيف الكفاءة أو قليل الذمة لمصلحة العمل أحياناً.

- المدير والعلاقات العامة:

يلعب المدير الناجح دوراً هاماً فى إدارة شبكة قوية للعلاقات العامة تعمل على استقرار المنظمة، بل وتنميتها وتطويرها بصورة مستمرة مما

يُسهم فى إقامة علاقات متينة مع الموردين أو العمــلاء ووســائل الإعــلام والمنظمات المنافسة، علاوة على العلاقات الوطيدة بالمديرين فى المستويات الإدارية الأخرى أو الموازية، وبالتالى فالمدير الناجح مُفاوض ناجح.

- المدير يعمل من خلال الآخرين:

المدير يحقق أهداف المنشأة من خلال عمله مع كل فرد فيها، وعلى أى مستوى، سواء من المساعدين أو المشرفين أو غير ذلك، ويرتبط بــذلك دور المدير كوسيط لمنع استفحال أى خلاف يحدث بين المرؤوسين حتى لا تؤثر تلك الخلافات أو النزاعات على الروح المعنويــة والإنتاجيــة داخــل المنشأة أو المنظمة.

- المدير والنظرة الشمولية للمنظمة:

يجب أن ينظر المدير إلى منظمته نظرة تحليلية شمولية، حتى يعمل على تحقيق الأهداف على مستوى المنشأة ككل.

- المدير شخص مبتكر ومُطوِّر:

المدير الفعال لابد وأن يسعى باستمرار لتحسين وتطوير العمل داخل المنشأة، ويتحمل فى سبيل ذلك المخاطر الناتجة عــن الابتكــار والتجديــد واللجوء إلى الأساليب الحديثة، والمقاومة المتوقعة من بعض المرؤوسين لتلك الأساليب.

<u>المؤثرات البيئية وعلاقتها بالإدارة:</u>

مما لاشك فيه أن أى منظمة لا تستطيع أن تعمل بمعزل عن البيئــة المحيطة بها أو المتفاعلة معها، فالعوامل والمتغيرات البيئية المختلفة تــؤثر

على معظم القرارات الخاصة بالمنظمة، كما أن للمنظمة تأثيرات أيضاً على البيئة المحيطة، أى أن هناك تأثيرات متبادلة بين البيئة والمنظمة، ومن ثم على رجل الإدارة أن يتعرف على خصائص ومتغيرات تلك البيئة المرتبطة بالمنظمة ومدى تأثيرها.

وتُمثل البيئة عنصراً أساسياً فى الفكر الإدارى الحديث، ولابد لمتخذى القرار الاستراتيجي من إعطاء اهتماماتهم الخاصة لها مع ضرورة تقييم آثارها بصورة موضوعية، ونعنى بالبيئة ذلك المناخ أو الإطار الذى تعمل خلاله المنشأة، ولعل البيئة الديناميكية أو التفاعلية – التى تتميز بالتنوع فى عناصرها وانفتاحها هى البيئة الأكثر تأثيراً فى إدارة أى منشأة.

ودراسة البيئة المحيطة بالمنشأة لها أهمية كبيرة لمتخذى القرار فيها، فكل نظام إدارى يُقام فى مجتمع معين يُمثل هذا المجتمع وثقافته واحتياجاته، وبالتالى فاستيراد نظام إدارى ناجح فى مجتمع لآخر لا يعنى بالضرورة نجاحه فى المجتمع المنقول إليه، كذلك فمن الخطأ تعميم نظام إدارى واحد على جميع قطاعات المجتمع والذى تتعدد بالضرورة ظروفه الاجتماعية، فعلى سبيل المثال، لا يجوز أن نطبق النظام الإدارى المستخدم فى مدينة كبيرة متعددة الثقافات والأنشطة على قرية ذات أنشطة محدودة!.

وأيضاً، ينبغى أن تتناسب معايير اختيار القادة الإداريين مع النظام الإدارى للمنشأة، والذى بدوره يتمشى مع قيم وعادات وتقاليد وثقافة المجتمع، فالقائد الإدارى الذى كان صالحاً فى ظل الإدارة التقليدية – والتى تعتمد الاختيار فى ضوء صفاته الأرستقراطية – لم يُعد كذلك أى لم يناسب العمل فى ضوء معايير الإدارة الحديثة التى تعتمد على العلم والفن والخبرة كمعايير للاختيار.

ويمكن استعراض بعض العوامل والمتغيرات البيئية المؤثرة على الإدارة فيما يلى:

<u>العوامل الاقتصادية:</u>

يجب أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة فى جميع المستويات الإدارية على احتياجات المنشأة من العمالة والمواد الخام، لأنه من المعروف أن تكاليف تلك الاحتياجات متغيرة وفقاً لمدى استقرار الأسعار أو معدلات التضخم أو ظروف الموردين، علاوة على السياسات الضريبية والنقدية فى المجتمع، وبالتالى يتأثر مستوى الإنتاج ومستلزماته فى المنشأة وبالتالى تتأثر الأسعار الخاصة بالسلع والخدمات، ومن ثم تأتى أهمية عمل الإدارة على التنبؤ بالحالة الاقتصادية المستقبلية، ومدى تأثيرها على تكلفة موارد الإنتاج والأسعار.

<u>العوامل التكنولوجية:</u>

غيرت التكنولوجيا الحديثة المستخدمة فى المنشآت من طبيعة الموارد المستخدمة بها وزادت من تعقد التنظيمات وتضخمها، فضلاً عن زيادة اعتماد المنظمات والمنشآت على بعضها البعض، وارتباط مصالحها مع بعضها البعض مع القدرة أيضاً على التنافس فيما بينها، كما أسهمت التكنولوجيا المطبقة فى المنشأة فى زيادة درجة التخصص وارتفاع مستوى المعرفة لدى العاملين فيها.

ولاشك أن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة فى المنشآت قد قللت من الزمن المطلوب للإنتاج، مما زاد من حجمه، وصاحب ذلك زيادة حجم رأس المال المطلوب نظراً لارتفاع تكلفة استخدام الوسائل التكنولوجية الإلكترونية

الحديثة، وقد أثرت التكنولوجيا على نمط المنظمة وشكلها، حيث استعانت التنظيمات الحديثة بالبحوث العلمية والاستشارات في مجال مراقبة الجودة وفنون التسويق.

العوامل الاجتماعية والثقافية:

يُؤثر ما يتمسك به المجتمع من قيم وتقاليد تأثيراً كبيراً على الأساليب التي تدار بها المنشآت في ذلك المجتمع، وتتأثر الإدارة المتبعة بالمنشأة بالظروف والمتغيرات التي يمر بها المجتمع، والتي تؤثر حتماً على سلوك الأفراد داخل المنشأة، فمما لاشك فيه أن الإدارة في اليابان تختلف عن الإدارة في بريطانيا وتختلف عنها في فرنسا، مع اتصاف تلك الدول جميعها بكونها مجتمعات متقدمة.

العوامل السياسية:

تُعتبر تلك العوامل من أهم المتغيرات المؤثرة على الإدارة، خاصة في الدول النامية، حيث لا تستطيع الإدارة – عند اتخاذ قراراتها – أن تتجاهل القرارات الحكومية أو القوانين التي تسنها الدولة لتنظيم النشاط الاقتصادي أو استخدام الموارد المتاحة في المجتمع، فعندما تحولت مصر من النظام الاشتراكي إلى نظام السوق الحرة، أدى ذلك إلى تغير نمط الإدارة لمواجهة المتغيرات الجديدة.

الإدارة والتنمية في المجتمعات النامية:

مما لاشك فيه وجود الطموحات الكبيرة، والآمال العريضة لدى شعوب العالم النامي وقياداتها – في معظم الأحوال– إلا أن تلك الطموحات

قد تصطدم غالباً بمحدودية الموارد المتاحة أو وجود أساليب إدارية متخلفة ترتبط بعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تمنع التطوير وتجهض أى محاولة جادة للإصلاح، وعلى الرغم من بذل الدول لجهود اقتصادية طموحة من خلال وضع الخطط وإعلانها الالتزام بها إلا أن تلك الخطط لم تحقق الآمال المعقودة لدى الشعوب مما قد يؤثر على انتماء بعض شرائح منها، وذلك يُمثل اتجاهاً خطيراً يؤثر سلباً على مستوى إنتاج المواطنين فيها.

وتعانى المجتمعات النامية – ومنها مصر – من مشكلات إدارية كثيرة، تقف حجر عثرة فى سبيل التنمية، وإذا عقدنا مقارنة بين واقع الدول النامية فى مجالات التنمية الإدارية والإصلاح الإدارى، وما يجب أن تكون عليه لتحقيق طموحها، والوصول إلى تطلعاتها فى التقدم والرى لوجدنا أن الفارق كبير والفجوة شاسعة.

وإذا أردنا تضييق تلك الفجوة بين واقع هذه الدول وتطلعاتها، فلا يتم ذلك بالحلول المتسرعة أو إلقاء المسئولية على القوى الخارجية، إنما يكون ذلك من خلال رفع كفاءة الإدارة ووضع خطط طموحة للإصلاح الإدارى تكون منسجمة ومتسقة مع الإصلاح فى المجال التعليمى والاقتصادى والصحى....الخ.

وتعانى الإدارة فى مصر من تضخم واضح فى عدد الوزارات والهيئات التابعة لها ونمو العمالة والوظائف بدون حاجة حقيقية إليها، مع وجود سيطرة مؤثرة لبعض التنظيمات غير الرسمية داخل إدارات وأقسام كل وزارة تؤثر سلباً على مستوى الخدمة أو الإنتاج، علاوة على وجود نوع من الازدواجية فى الاختصاصات داخل الجهاز الإدارى الواحد.

كذلك نعانى فى مصر كثيراً من المغالاة أحياناً فى تحديد الأهــداف وإعداد الخطط ورسم السياسات مع قلة المعلومات الضرورية أو عدم دقتها، مما يؤثر سلباً عند إعداد الخطط على أسس سليمة، وأيضاً قد تختلف المفاهيم الإدارية لدى بعض القيادات الإدارية مما يؤثر على طريقة أداء كل منهم.

وتُعانى الرقابة فى المجتمعات النامية – ومنها مصر – مــن عــدم وضوح أهدافها فى أذهان العاملين، كأن يفترض فيها – لدى البعض – العمل على تصيد الأخطاء أو اللجوء إلى التلصص واستخدام الأساليب البوليســية، مما يؤدى إلى فقدان الثقة بين الأطراف المختلفة داخل الجهاز الإدارى، مــع غياب الموضوعية – فى بعض الأحيان – عند الحكم على كفــاءة الأفــراد، وأيضاً تعانى عملية الرقابة – بصورة أساسية – من غياب أو ضعف معايير الأداء، نظراً لعدم وجود أهداف محددة وواضحة، مما يُشجع على اللجوء إلى الاجتهاد الشخصى فى الحكم على أداء المرؤوسين، وأخيراً تُعانى الأجهــزة الإدارية – غالباً – من تعدد الأجهزة الرقابية، واعتمادها على الشكليات فــى أحوال كثيرة.

الأنشطة والوظائف الإدارية الرئيسية:

ينطوى العمل الإدارى على ممارسة مجموعة من الأنشطة يُطلق عليها الوظائف الإدارية، وسوف نتناولها بشئ من التفصيل فى الباب الثانى من هذا الكتاب، ويمكن تلخيص تلك الوظائف فيما يلى:

١) التخطيط "Planning"

يُمثل التخطيط نقطة البداية للقيام بأى نشاط، إذ أنه يُحدد الإطار الذى يُبين نوع العمل الذى ينبغى القيام به، والأسلوب الذى يجدر اتباعه فى إنجاز ذلك العمل، بل والوقت الذى يستغرقه ذلك العمل، ومن ثم فالتخطيط يُعتبر الأساس الذى تستعين به وظائف الإدارة الأخرى فى عملها، وتشمل عملية التخطيط بعض الأنشطة الفرعية كتحديد الأهداف باعتبارها الغايات النهائية التى تسعى إليها المنظمة، وأيضاً رسم السياسات كمرشد وموجه لمختلف المستويات الإدارية عند تنفيذ الخطط الخاصة بها، ثم وضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ السياسات وترتيبها الزمنى لكفالة وضمان حسن تنفيذ السياسات، وأخيراً إعداد الموازنات التخطيطية الخاصة بالمنشأة، أى توفير الاحتياجات اللازمة لتحقيق الأهداف من موارد بشرية أو مادية وغير ذلك.

٢) التنظيم "Organization"

يتعلق التنظيم بترتيب وتقسيم الموارد البشرية والمادية، تنفيذاً لما تم وضعه من خطط، فتلك الموارد لابد من أن يتم تجميعها وتخصيصها، كما أن العمل فى المنشأة لابد من توزيعه على النحو الذى يسمح بتنفيذه بشكل متناسق ومتكامل.

والمدير عندما يقوم بوظيفة التنظيم، فإنه يقوم بتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، ثم يقوم بعمليات توزيع هذه الأعمال على

الوظائف، ويُحدد المستويات الإشرافية والعلاقات فيما بينها، لـذلك يسـعى التنظيم إلى وضع مزيج متكامل ومؤثر من الجهود المادية والبشـرية بمـا يحقق فى النهاية أهداف المنشأة.

وبذلك يمكن حصر وظيفة التنظيم فى المهام الرئيسية التالية:

أ- حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة سلفاً.

ب- تجميع وتقسيم الأنشطة فى صورة وحدات تنظيمية ثم بناء الهيكل التنظيمى بمستوياته الإدارية (إدارة عليا - إدارة وسطى - إدارة تنفيذية).

ج- تحديد المسئوليات الملقاة على عاتق كل وحدة إدارية ضمن الهيكل التنظيمى ثم تحديد العلاقات التنظيمية بين الوحدات وبين المستويات التنظيمية.

٣) التوجيـه "Directing"

ويُقصد به مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطـة الموضـوعة، وبالتالى تهدف تلك الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين علـى نحـو يُسهم فى ضمان تحقيق أفضل النتائج من خلال العمل اليومى المتشابك بـين كلٍ من الرؤساء والمرؤوسين فى مختلف المستويات الإدارية ولـذلك فهـى ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة.

وهكذا يعمل التوجيه على معاونة الموظفين علـى تفهـم المنظمـة والتعرف على فلسفتها ومبادئها، والنهوض بمستوى كفاءة الموظف وقدرتـه على الأداء، وأيضاً العمل على اكتشاف نواحى القصور والانحراف والعمل على إزالتها - أو التقليل منها بقدر الإمكان، علاوة على التأكد مـن حسـن

استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة، مع توفير المناخ الصحي الذي يُشجع على العمل.

٤) الرقـــابة "Controlling"

تهدف تلك الوظيفة إلى التأكد من أن الأداء الفعلي والواقعي يســير وفق الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو تحقيق الأهــداف، ومن ثم العمل على تحديد مواطن الضعف والانحراف عن الخطة الموضوعة سلفاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة.

ومن خلال تلك الوظيفة يقوم المدير بتحديــد مــا إذا كانــت الأهــداف المرسومة مقدماً قد تم تنفيذها من عدمه، وقد تمتد عملية الرقابة أحياناً إلــى تقيــيم الأهداف ذاتها، وبالتالي فالرقابة نشاط إداري مكمل لعملية التخطيط وهادياً لها.

الفصل الثالث

منظمات الأعمال

والمشروعات الاقتصادية

الفصل الثالث

منظمات الأعمال والمشروعات الاقتصادية

ماهية المنظمة:

مما لا شك فيه أن الإنسان بطبعه كائن اجتماعى لا يستطيع الحياة بمفرده أو بمعزل عن الآخرين، وتلك الصفة الاجتماعية تلازمه حتمًا طيلة حياته، ومن ثم فهى تلازم الفرد أثناء عمله اليومى، فهو يعيش ويسعى دائمًا لتكوين صداقات وعلاقات وتفاعلات بينه وبين الآخرين سواء داخل نطاق عمله أو خارج ذلك النطاق. حيث يُشبع من خلال ذلك حاجاته الإنسانية سواء من الناحية النفسية أو الناحية الاجتماعية.

ونتيجة لذلك فقد أطلق علماء الاجتماع على الإنسان اسم "المخلوق الاجتماعى" نظرًا لاستحالة استمرار حياته دون أن ينتمى إلى جماعة معينة أو كيان إنسانى معين، وتتعدد تلك الجماعات والكيانات وتتنوع خلال فترات حياة الإنسان المتعددة، ويمكن اعتبار المنظمة إحدى تلك الجماعات والكيانات الإنسانية الهامة فى حياة الإنسان، فأى إدارة – مهما اختلفت طبيعتها أو أهدافها – لا يمكن أن تمارس أنشطتها إلا من خلال منشأة أو جهاز أو مؤسسة أو هيكل معين كالشركة أو المدرسة أو الوزارة وغير ذلك.

وتلعب المنظمات – على اختلاف أنواعها وأحجامها وأنشطتها – دورًا حيويًا فى إشباع حاجات الإنسان المعاصر، فمستوى معيشة الفرد يتحدد من خلال تلك المنظمات ومن خلال ما تستهدفه أو تقرره، وفى ضوء ما تخرجه تلك المنشآت من سلع أو خدمات تعمل على إشباع حاجات أعضاء المجتمع.

وهكذا فالمنظمة عبارة عن منشأة Establishment تشمل مجموعة من الأفراد، ويشترك هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة معينة، أى يتفاعلون معًا ضمن إطار معين، ولكل فرد فى المنظمة أهدافه الشخصية، وهو يتوقع أن تساعده المنظمة فى تحقيق أهدافه، وهذا التفاعل أيضًا يعمل على تحقيق أهداف مشتركة قد ترتبط بالأهداف الشخصية لكل فرد ينتمى إلى المنظمة، ويُحاول أعضاء المنظمة العمل نحو تحقيق تلك الأهداف المشتركة لحرصهم على تحقيق أهدافهم الشخصية.

وبالتالى فوجود المنظمات أمر طبيعى يتحقق مع وجود الإنسان وطبيعته الاجتماعية، ولذلك فهو يلجأ إلى تكوين منظمات لتحقيق أهدافه، وفى الوقت نفسه أهداف المنظمة ذاتها، فهى وسيلة إلى غاية وليست غاية بحد ذاتها، وهى توجد لتحقيق أهداف الأفراد والجماعات.

ومن ثم فيمكن اعتبار المنظمة كيان اجتماعى منسق إداريًا بحدود واضحة نسبيًا ويمارس وظائف على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف مشتركة، وهكذا فالمنظمة وحدة اجتماعية فنية تضم مجموعة من الأفراد يؤدون أنشطة معينة ولازمة لتحقيق أهداف محددة، ولذلك يمكن القول بأن منظمات الأعمال هى تلك المنظمات أو الوحدات الاقتصادية التى تعمل على إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح.

وتكون معظم المنظمات – فى بدايتها – بسيطة التكوين، ولكن مع استمرار وزيادة فهم مكوناتها، فإنها تتطور مع الوقت بالصورة التى تُساعد فى تحقيق أهدافها بدرجة أعلى من الكفاءة، إلا أن هناك حدودًا لما يمكن أن

تصل إليه المنظمة من نمو فى تطورها مع الوقت، ويرجع ذلك إلى الاستقرار النسبى للعوامل المعرفية والبيئية، بما يتيح ويفسح من مجال للتمكن واستيعاب المنظمة وطريقة عملها بصورة أكثر إتقانًا.

ومع مرور الوقت يحدث بطبيعة الحال تغييرات فى العوامل المعرفية والبيئية المحيطة بالمنظمة، فتدخل المنظمة فى مرحلة نمو جديدة فى اتجاه الارتقاء، وبالتالى فليس من طبيعة أى منظمة أن تلتزم بالجمود والاستاتيكية، بل إن المنظمة بطبيعتها تتحرك فى اتجاه الديناميكية والارتقاء، مما يلقى عبئًا مستمرًا على كاهل الإدارة من حيث العمل باستمرار على تحديد مكوناتها وتطويرها بما يتمشى مع حركة الحياة ذاتها.

<u>خصائص المنظمة :</u>

من خلال ما سبق يمكن إبراز أهم ما يُميز المنظمة من خصائص فيما يلى:

١- المنظمة كيان اجتماعى ديناميكى يتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون معًا ويتعاونون للوصول إلى تحقيق أهداف معينة وإنجاز مهام خاصة.

٢- لا تتم التفاعلات بين أفراد المنظمة بصورة عفوية أو بطريقة عشوائية أو تلقائية، وإنما تتم بصورة مخطط لها وموجهة لبلوغ أهداف وتحقيق غايات تم التخطيط لها مسبقًا.

٣- لكل منظمة حدود معينة تميزها عن غيرها من المنظمات وتشكل هوية المنظمة وتميز أعضائها عن غيرهم من أعضاء المنظمات

الأخرى، وقد تكون تلك الحدود مادية (مبانى خاصة – إنشاءات .... إلخ) أو حدود معنوية تشير إلى ثقافة المنظمة والنسق القيمى الذى يحكم سياساتها وثقافتها ... إلخ.

٤- تقوم المنظمة بممارسة بعض الأنشطة والأعمال والأدوار بصورة تتميز بدرجة من الثبات والاستمرارية، وليس بصورة مؤقتة أو عارضة (عدد ساعات عمل محددة – نظام ورديات ... إلخ).

٥- تهدف أى منظمة إلى تحقيق أهداف مشتركة لصالح كل الأطراف المرتبطة بها من عاملين ومساهمين ومستهلكين وعملاء وموردين ...إلخ من خلال الجهود المشتركة والمتعاونة والمتفاعلة.

أهداف المنظمات وأهمية الحاجة إلى وجودها :

لا شك أن المنظمات تنشأ أساسًا تحقيقًا لأهداف جماعية، وقد أدرك الإنسان منذ بدء الخليقة، أن تحقيق أهدافه لا يتأتى من خلال قدراته الشخصية وحسب، بل فى مقدرته على العمل الجماعى بفاعلية داخل منظمة معينة، ومن ثم فتعتبر المنظمة وسيلة للتغلب على القيود التى تحد من العمل الفردى، وقد توصل الإنسان إلى أن اشتراكه مع آخرين لتحقيق أهداف معينة يكون أكثر فاعلية من قيامه بمجهودات فردية لتحقيق هدف ما بعد أن كان أسيرًا لمفهوم وفكرة خاصة بقدراته الشخصية غير المحدودة.

وثمة أسباب اجتماعية عديدة وراء إنشاء المنظمات، والإنسان كائن اجتماعى، وهو يبدو دائمًا فى حاجة إلى علاقات مع أشخاص آخرين، ولذلك فإنه يُنظم بسبب حاجته إلى الإشباعات الاجتماعية التى تحققها المنظمات وينعم بها، وينظم الإنسان أيضًا لأسباب مادية غير شخصية، فهو يستطيع من خلال المنظمات عمل ثلاثة أشياء لا يستطيع القيام بها بمفرده، فهو يستطيع تنمية قدراته، ويستطيع تقليل الوقت المطلوب لتحقيق هدف ما عن طريق المنظمة، ويستطيع أيضًا الاستفادة من المعلومات المتجمعة من الأجيال التى سبقته.

فمن المعروف أن السبب المادى الأول للمنظمات هو أنها تعمل على تنمية قدرات الإنسان، فمن خلالها يستطيع الإنسان القيام بأشياء كثيرة بكفاءة أعلى عما يستطيعه إذا اضطر للعمل بدون الارتباط بالآخرين، وعندما اعترف الإنسان بأن قدراته الفردية محدودة بالآخرين، قام بإنشاء المنظمات لتوفير حاجاته الأساسية من الطعام والشراب والمأوى، وتلك المنظمات ارتقت بعد ذلك بمستوى معيشته وساعدته فى حربه ضد أعدائه.

وعندما يعمل الناس سويًا بهدف تحقيق أغراض معينة، فإنهم يستطيعون تقسيم العمل فيما بينهم بمجهودات جماعية، حيث يُساعد تقسيم العمل ومبدأ التخصص على تحقيق قدر أكبر من الإنتاج وبأقل كلفة وفى زمن أقل، فالوقت الذى ينقضى للقيام بالعمل الفردى أو بعمل الأفراد منعزلين عن بعضهم يكون أطول بكثير من الحالة التى يكون فيها الأفراد مجتمعين فى جماعة أو منظمة معينة.

وتُسهم المنظمات أيضًا فى نمو المعرفة وتجميعها، فمن خلال استمرار نمو المنظمة فى أنشطتها يتم إنتاج معرفى إضافى يُفيد أفراد تلك المنظمة على المدى البعيد، وبالتالى فالمنظمة تُسهم فى توفير السبل للإنسان لكى يستفيد من خبرات الآخرين، علاوة على الاستفادة من خبراته المتراكمة أثناء العمل بها.

ولكى نتعرف على أهداف المنظمات، فمن الضرورى التعرف على بعض سمات أي منظمة، والتي ترتبط بدورها بالأهداف العامة للمنظمات :

(أ) المنظمة ككيان إنسانى :

أي أن المنظمة تنشأ وتتكون بجهود مجموعة من الأفراد تتنوع معارفهم ورغباتهم ومهاراتهم، ويتدرج هؤلاء الأفراد فى المناصب والمستويات الإدارية على اختلافها، حيث يقوم كل منهم بمهام ومسئوليات محددة استهدافًا لتحقيق أهداف المنظمة.

(ب) المنظمة هادفة :

أي أن لأي منظمة أهداف محددة تسعى - من وراء إنشائها - إلى تحقيقها، وقد ترتبط تلك الأهداف بتحقيق الأرباح (منظمة إنتاجية) أو تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية أو خيرية أو تقديم خدمات خاصة (منظمة خدمات).

(ج) المنظمة كنسق مفتوح :

فالمنظمة عبارة عن نسق مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة، ويتأثر بالتالي بالعوامل البيئية المحيطة أيضًا، ومن الصعوبة بمكان أن يتم عزل المنظمة عنها وعن تأثيراتها.

(د) المنظمة نظام ديناميكي مرن :

يرتبط نمو واستمرار بقاء أي منظمة بمدى تمتعها بالديناميكية والحركة والتكيف مع المتغيرات السريعة حولها، فتلك الديناميكية والمرونة تزيد من قدرة المنظمة على البقاء، والتكيف مع متطلبات التغيير والتغير في البيئة المحيطة. وتلك الطبيعة المرنة للمنظمة تُساعد المنظمة على استمرار إعادة النظر في أهدافها حتى تستطيع المنافسة في السوق.

(هـ) المنظمة والوفرة :

تتميز المنظمة بوجود وفرة لديها من المعلومات وأيضًا المشكلات والقضايا، فالمنظمة لكي تقوم بأداء أعمالها وأنشطتها لا بد وأن يتوافر لديها قدر هائل من المعلومات الدقيقة عن البيئة المحيطة وعن المنافسين والعاملين والعملاء والموردين وغير ذلك.

كذلك فأي منظمة تواجه كم هائل من المشكلات والقضايا التي تواجهها، سواء منها ما يتعلق بالجوانب الإنسانية أو التكنولوجية أو الإنتاجية، ومن ثم فعلى المنظمة توفير القدر الكافي من المعلومات لحل تلك المشكلات.

وتنشأ المنظمات بصورة عامة تحقيقًا لأهداف معينة وبلوغ غايات محددة، فالجامعات والمدارس والمؤسسات التعليمية – على اختلاف طبيعتها والمراحل العمرية التي تهتم بها– تهدف بصورة رئيسية إلى تقديم الخدمات التعليمية والارتقاء بمستوى المعارف والمهارات والقدرات لطلابها في مختلف المراحل التعليمية.

فى حين أن البنوك والشركات المصرفية تهدف إلى تقديم الخدمات المصرفية إلى عملائها مثل منح القروض وقبول الودائع وغيرها، وكذلك فإن المستشفيات تهدف بصورة رئيسية إلى تقديم الخدمات الصحية والوقائية لأفراد المجتمع.

وتتنوع أهداف المنظمات بين تحقيق الربح وزيادة الإنتاج أو البحث عن التطوير والابتكار والتميز فى الأداء أو الاستقرار المالي أو تحقيق غايات استراتيجية خاصة أو تحقيق خدمات مجتمعية معينة.

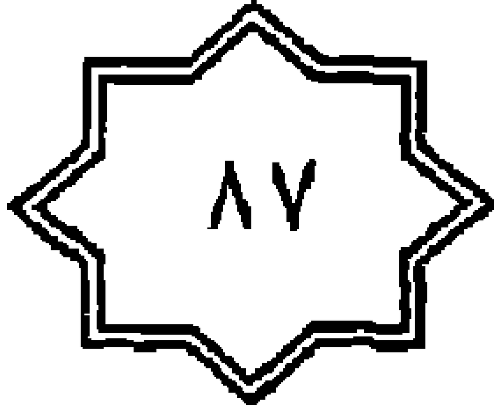
وأهداف المنظمة غالبًا يقوم بوضعها وصياغتها أفراد المستوى الإداري العلوي بناء على الفلسفة التي تقف وراء إنشاء تلك المنظمة، ويمكن حصر مدى أهمية التحديد الدقيق لأهداف المنظمة في الآتي :

١ – ضمان اتخاذ القرارات السليمة :

يعتمد اتخاذ القرار السليم في أي منظمة على مدى توافر المعلومات عن القضية أو المشكلة موضوع الدراسة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا في ضوء أهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، أما الغموض وعدم الوضوح فلا يؤدى إلا إلى التضارب والعشوائية وانعدام الرؤية، في حين أن التحديد الدقيق للأهداف فهو يُساعد حتمًا على وضوح الرؤية الصائبة لدى متخذي القرار وصانعيه.

٢ – الأهداف كمعايير لتحديد كفاءة المنظمة :

تعتمد كفاءة أي منظمة على مدى زيادة المخرجات مقارنة بحجم المدخلات، وتمثل المدخلات الموارد البشرية والمادية المستخدمة في تحقيق



الأهداف، في حين تتمثل المخرجات فيما تقدمه المنظمة من إنتاج وسلع أو ما تقدمه تلك المنظمة من خدمات.

والتحديد الدقيق للأهداف يُساعد كثيرًا في تقدير الحجم الأمثل للموارد المطلوبة واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعمل ذلك على تقليل النفقات وتوفير الوقت والجهد والذي قد ينتج عن التحديد غير الدقيق للأهداف.

٣ – تحديد الأهداف وتقييم أداء العاملين :

على المنظمة القيام بتقييم أداء العاملين فيها بصورة دورية ومستمرة للتأكد من مدى الإنجاز والتأكد من تحقيقهم للأهداف المطلوبة من كلٍ منهم، ويكون هذا التقييم في ضوء الأهداف الموضوعة.

٤ – تحديد الأهداف وتكامل الأهداف الفرعية :

إذا تم تحديد المنظمة لأهدافها بصورة دقيقة، فإن ذلك يُساعد على سهولة تقسيم الأهداف العامة والاستراتيجية إلى مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تتناسق فيما بينها لتكون فيما بينها أهدافًا عامة، مما يسهم في سهولة تكامل جميع أجزاء المنظمة والتعاون فيما بينها لتحقيق الأهداف.

ومع قدوم القرن الحادي والعشرين وفي ضوء تحديدات العولمة والتي فرضت تحديدات كبيرة تنبئ بحدوث تطورات وتغيرات عظيمة في الطرق والأساليب المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة، أدرك القائمون على إدارة المنظمة أنه بقدر وضوح أهدافها المطلوب تحقيقها بقدر ما تزداد القدرة على تحقيق تلك الأهداف والقدرة على المنافسة فى السوق العالمية.

وبالتالي فعلى المنظمة إدراك أن المعدل السريع للمتغيرات في البيئة المحيطة بها يتطلب إدارة واعية قادرة على الاستجابة لتلك المتغيرات والتفاعل والتكيف معها، وأن تكون أهدافها لديها القدرة على البقاء القوي في دنيا الأعمال والتميز في الأداء، ولا شك أن أهداف أي منظمة ترتبط بطبيعة تفكير القائمين على وضعها وتحديدها، فكلما اتسم الفكر بالجمود والتحفظ تقلصت الأهداف ووضعت فى الإطار التقليدي، وكلما اتسم ذلك الفكر (فكر القادة) بالشمول والتحرر والفكر المبدع والابتكارية كلما اتسعت الأهداف وتنوعت واتسمت بالقدرة على التكيف مع متطلبات السوق.

ولكى تضع المنظمة أهدافًا لها يجب أن تضع لها مجموعة من الأسئلة تحاول الإجابة عليها، وعلى سبيل المثال ما يلى :-

أ- ما هى أهدافنا (كأفراد) في المستقبل ؟

ب-ما الصورة التي نريد أن تكون عليها المنظمة ؟ (عالمية – كبيرة – صغيرة).

ج- هل هناك فجوة بين ما نريد تحقيقه والواقع الذي نحياه ؟

د- ما التهديدات أو نقاط الضعف التي قد تواجهها المنظمة ؟

ه- ما الفرص البيئية التي يمكن أن تُسهم في النهوض بالمنظمة ؟

و- ما درجة المخاطرة في المتغيرات البيئية حول المنظمة ؟

ز- ما هو حجم القدرات والخبرات المتوافرة لدى المنظمة ؟

المشروعات الاقتصادية :

قد يطلق البعض على المصانع أو الورش اسم "مشـروع"، ويُطلـق البعض الآخر على المكان الذي تتجمـع فيـه الآلات والمكاتـب ووسـائل الاتصال ذلك الاسم مما يُعطي اختصارًا مخلاً لمعنـى المشـروع، فهنـاك خصائص مشتركة لكل المشاريع الاقتصادية تميز المشروع عن غيره مـن الأنشطة، ومن أبرزها :

- **الطبيعة (الأبعاد الثابتة)**

فأى مشروع اقتصادى عبارة عن وحدة إنتاجية، حيث يجمع بداخلـه عددًا كبيرًا من العناصر الاقتصادية (رأس مال - معلومات - عمل - طاقة...إلخ) ويتم التنسيق فيما بينها واستخدامها لإنتاج السـلع أو تقديم الخدمات، ومن خلال ذلك يتم الحصول على المال الذي يسمح بامتلاك عناصر إنتاج جديدة، وبذلك فأي مشروع اقتصادى لابد لكي يستمر وينمو أن يتوافر للقيام بأنشطته ثلاثة أبعاد، يتمثل البعد الأول في التكنولوجيا والخاصة بتحديد كمية الإنتاج ونوعيته ومدى كلفته، بينما يتمثل البعد الثاني في البعد الاقتصادي أي تحديد السوق الـذي سينتج له ذلك المشروع، في حين يتمثل البعـد الثالـث فـي البعـد الإنساني والخاص باتخاذ القرار وطبيعة العلاقات التي يمكن أن تنشأ داخل المنظمة.

- **الأدوار**

تمارس المشروعات الاقتصادية دور على مستوى المنظمة، يتمثـل في تكوين الثروة وزيادة الدخل القومي ورفع مستوى معيشة السكان

وخلق فرص جديدة للعمل، ودور آخر على مستوى الأفراد يتمثل في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات بهدف إشباع حاجات ورغبات الناس.

وبالتالي فأي مشروع يعتبر نسق أو منظومة مكونة من مجموعة من العناصر:

أ – الأهداف :

فلكل مشروع أهداف معينة يسعى لتحقيقها كهدف الحصول على الربح أو النمو والتأثير والاستمرار في نشاط أو أنشطة معينة.

ب – المدخلات :

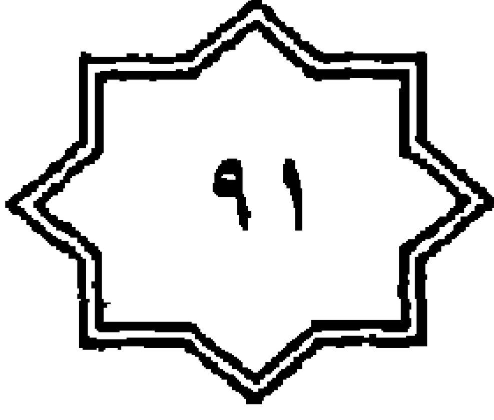
وهي الإمكانات والوسائل والمعلومات التي يمتلكها المشروع والتي تُسهم في ممارسة الأنشطة وتشغيل النظام كالقوى البشرية والمادية والتي لابد وأن تتناسب مع الأهداف الموضوعة والمطلوب تحقيقها.

ج – الإجراءات (العمليات) :

وهي مجموعة الأساليب والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات ونتائج يمكن قياسها والتحقق منها.

د – المخرجات :

وتتمثل في النتائج المحققة، والتي تعتمد غالبًا على مدى توفر الإمكانات والوسائل، وتعتمد أيضًا على كفاءة إجراءات استخدام تلك الوسائل.



- **أنواع المنظمات والأشكال القانونية للمشروعات :**

تخضع المشروعات الاقتصادية – في الغالب – عند تأسيسها وتكوينها للعديد من الإجراءات اللازمة لإقامتها، كما يتعين توافر عدة عوامل قبل تأسيسها مع ارتباط ذلك بالضرورة بظروف المجتمع الذي ينشأ في ظل هذا المشروع، ففي ظل المجتمعات الرأسمالية فإن إنشاء المشروع الاقتصادى يخضع لسلطان ورؤية الأفراد المتمثلين في طبقة رجال الأعمال، حيث تعتمد فكرة إنشاء ذلك المشروع لدى هؤلاء على احتياجات السوق وقانون العرض والطلب على ما يقدمه المشروع من سلع وخدمات، في حين تفرض المجتمعات الشمولية والاشتراكية بعض القيود لصالح الدولة، والمشروعات بذلك تخضع لسلطان وإرادة الدولة، كالمؤسسات العامة ذات الطابع الاقتصادي.

فالشخص الذي يقدم على إقامة مشروع ما فمن الضروري أن تكون لديه رؤية شاملة للمشروع، وأن يكون لديه ما يبرر إقدامه على ذلك المشروع، وأن يقوم بدراسة مستفيضة عنه وإلمام كبير بأهمية ذلك المشروع مع عمل دراسة جدوى اقتصادية ودراسة حاجة السوق، ولا شك أن أي فكرة لإقامة مشروع معين قد تحمل درجة ما من المخاطرة، ومن ثم تأتي أهمية دراسة الجدوى الاقتصادية مع الاستعانة بالمتخصصين في مجال المشروع.

ومن الضروري تحديد نوع النشاط الاقتصادى ونوع المنتج أو السلعة التي سيقوم بإنتاجها المشروع أو الخدمة التي سيقدمها وما البدائل لكل ذلك، مع كيفية بيع السلعة أو تقديم الخدمة، وكيفية الدعاية والحملات الإعلانية عن ذلك، وما الوسائل الأكثر ملائمة في تحقيق ذلك ... إلخ.

كذلك فمن المهم اختيار الشكل القانوني للمشروع وتحديده بدقة كأن يكون شكلاً فرديًا، والذي يتطلب الحصول على ترخيص من الجهات الإدارية وفقًا للمادة الثانية من القانون رقم (٤٥٣) لسنة ١٩٥٤م، في شأن المحال التجارية والصناعية وغيرها من المحال المضرة بالصحة أو ذات الخطورة.

ويكون الشكل القانوني الثاني للمشروع ممثلاً في الشركات التجارية سواء كانت شركات أشخاص أو شركات أموال، وتنص المادة (٥٠٥) من القانون المدنى على أن الشركة هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر، بأن يسهم كل منهم في مشروع مالي بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذا المشروع من ربح أو خسارة.

ويعتمد عقد الشركة على أربعة أركان رئيسية، تكوين الشركة من شخصين أو أكثر، والتزام كل شريك بتقديم حصة في الشركة، والحصة قد تكون مبلغًا من المال أو عمل ما بشرط أن يأتي من متخصص (عمل فني كالمهندس أو المحاسب) وقد تكون الحصة المقدمة حصة عينية (عقار أو أرض فضاء لإقامة المشروع في إطارها أو ماكينات وأجهزة مثلاً). أما الركن الثالث في عقد الشركة فيتمثل في التزام كل شريك بالمساهمة في الربح أو الخسارة معًا، فلا يجوز مثلاً اتفاق الشركاء على إعفاء شريك منهم من الخسارة أو حرمان أحدهم من الأرباح، ويتمثل الركن الأخير من أركان العقد في توافر نية الاشتراك لدى الشركاء بمعنى توافر نية المشاركة لدى جميع الشركاء في نشاط الشركة واتجاه إرادتهم نحو التعاون لبلوغ أهداف الشركة.

وللشركة شخصية معنوية، وتعني الشخصية القانونية والتي لها القدرة على تحمل الحق والقيام بالالتزام، فطبقًا للمادة (٥٢) من القانون المدنى

تعتبر الشركة بعد تكوينها شخصًا معنويًا قائمًا بذاته متميزًا عن باقي الشركاء المكونين لها، حيث تبدأ الشخصية المعنوية للشركة بمجرد تكوينها وتنتهي بحلها، وأيضًا يترتب على تمتع الشركة بالشخصية المعنوية بعض الآثار المهمة، حيث يكون هناك وجود ذمة للشركة مستقلة عن ذمم الشركاء، حيث أقرت المادة (٥٣) الفقرة الثانية من القانون المدني على أن للشركة ذمة مالية مستقلة بأصولها وخصومها عن ذمم الشركاء من منطلق أن أموال الشركة ليست ملكًا للشركاء، وإنما ملكًا للشركة ذاتها كشخص معنوي، كذلك فللشركة "وفقًا للفقرة (ب) من المادة (٥٣)" أهلية في حدود الغرض الذي وجدت من أجله، حيث يجوز لها مقاضاة الغير وقيام الغير برفع الدعاوى ضدها بشرط أن يكون ذلك في إطار الغرض الذي من أجله أنشئت الشركة، ولها أيضًا صلاحية إبرام التصرفات القانونية.

ومن الآثار أيضًا ضرورة وجود مدير لتمثيل الشركة وتمتع الشركة باسم يميزها عن غيرها من الشركات، حيث تستمد شركات المساهمة اسمها من الغرض الذي ترمي إليه، في حين يذكر اسم أحد الشركاء مع ذكر عبارة "وشركاه" في شركات الأشخاص، كما يكون للشركة مكانًا مستقلاً به مركز الشركة الرئيسي، حيث تختص المحكمة التي يقع بدائرتها مركز الإدارة الرئيسي بنظر المنازعات المتعلقة بالشركة، وأيضًا تمتع الشركة بالجنسية أي الانتماء لجنسية دولة محددة، حيث يُطبق قانون جنسية الدولة التي توجد بها الشركة على جميع أنشطة وتصرفات ومنازعات تلك الشركة، وبصفة عامة يمكن تصنيف المنظمات والمشروعات وفقًا للآتي :

أولاً : التصنيف وفقًا للأهداف :

- منظمات دينية كالجمعيات الدينية.
- منظمات أمنية كالشرطة والقوات المسلحة.
- منظمات خدمية كالمدارس وأجهزة النقل والمستشفيات.
- منظمات إنتاجية كالمصانع وشركات الإنتاج.
- منظمات اجتماعية كالنادي الرياضي والجمعيات الثقافية.
- منظمات حكومية كالوزارات المختلفة.

ثانيًا : التصنيف وفقًا لطبيعة العلاقة بين الشركاء :

- **شركات الأفراد الشركاء :**

وتعتمد تلك الشركات على الثقة المتبادلة بين الشركاء، ويترتب على ذلك ألا يكون من حق الشريك أن يتصرف في حصته من غير رضا أو موافقة باقي الشركاء، لأن الشركة بذلك قد تنتهي بموت أحد الشركاء أو بإفلاسه ..إلخ. وأيضًا لأن الشركاء قد وثقوا في شخص معين، ولا تتعدى تلك الثقة إلى ورثته أو من يُمثله قانونًا.

- **شركات الأموال :**

وتعتمد تلك الشركات على ما يقدمه الشريك من مال، ومن ثم يجوز للشريك التصرف في حصته دون حاجة إلى موافقة باقى الشركاء، وبالتالى لا يترتب على وفاة الشريك أو إفلاسه حل للشركة، وتُسمى

الحصص في رأس مال هذه الشركة بالأسهم ويُطلق على الشركاء اسم "المساهمون".

ثالثًا : التصنيف وفقًا لدرجة تحديد هياكلها :

- **المنظمات الرسمية :**

للمنظمة الرسمية هيكل محدد يصف خطوط السلطة وعلاقات المسئولية والمساءلة وكيفية تدفق المعلومات ومسارات الاتصال، ويكون لأعضاء المنظمات الرسمية وظائف محددة، ويحدد فيها هيكل تنظيمي دقيق، وهي منظمات مخطط لها بعناية، مثل الجامعات وهيئة الشرطة والقوات المسلحة.

- **المنظمات غير الرسمية :**

أما عن المنظمة غير الرسمية، فليس لها هيكلاً رسميًا ويتم الحصول على عضويتها بدون وعي فى كثير من الأحيان، حيث يصعب تحديد الوقت الدقيق الذي يُصبح فيه الفرد عضوًا بها، ولا تكون الأهداف واضحة في المنظمات غير الرسمية، ومن الأمثلة على تلك المنظمات العلاقات الخاصة وعلاقات الصداقة وغير ذلك.

رابعًا : التصنيف وفقًا لدرجة الارتباط العاطفي بين أعضائها :

- **المنظمات الأولية :**

وهي تُبنى على وجود ارتباط شخصي وعاطفي بين أعضائها، وهي لا تعتمد على التزامات محددة لطبيعة العلاقة بينهم، بل تعتمد في معظم

الأحوال على التوقعات المتبادلة فيما بينهم، فهى تشبع حاجات ورغبات أعضائها.

- **المنظمات الثانوية :**

وهي المنظمات التي تميل فيها العلاقات إلى الشكل الرسمى حيث تتميز غالبًا بالعقلانية والوعى، وهي تلزم أعضائها بالتزامات محددة، وهي تُمثل نوع من الارتباط المحدد لأعضائها، فالطالب يرتبط ارتباطًا محدودًا بجامعته حتى التخرج والبائع يرتبط لفترة معينة مع العملاء وهكذا.

خامسًا : التصنيف وفقًا للشكل القانوني :

- **المشروع الفردى (الملكية الفردية) :**

وهو مشروع اقتصادى يمتلكه شخص واحد فقط، وهو يمثل أبسط صور للمنظمة، وغالبًا ما يمارس صاحب ذلك المشروع المهام الإدارية بنفسه، حيث يتحمل المسئولية الكاملة عنها في نظير حصوله على جميع الأرباح المحققة.

ومن الناحية القانونية يتميز المشروع الفردي بسهولة التكوين من الناحية القانونية مع مزيد من الحرية فى التصرف واتخاذ القرارات مع وجود الدافع الشخصى القوي للنجاح وتحقيق أكبر قدر من الأرباح، كما يتميز ذلك المشروع بقلة التدخل الحكومي في تسيير أموره مع القدرة والمرونة والسرعة في تغيير النشاط إلى آخر.

إلا أنه يعيب على مشروع الملكية الفردية نقص الخبرة الإدارية لصاحب المشروع في بعض الأحيان، فقد يكون بائعًا ممتازًا، ولكن لا يستطيع التخطيط أو التنظيم بدقة مما يترتب على ذلك قصورًا في عملية اتخاذ القرارات خاصة مع عدم القدرة – في كثير من الأحيان – على الاستعانة بمستشارين وخبراء للمساعدة في حل بعض المشكلات، وينتهي المشروع الفردي غالبًا بوفاة المالك أو إفلاسه وذلك من الناحية القانونية، وقد يباع ذلك المشروع تسديدًا للديون المتراكمة على صاحبه ضماناً للدائنين.

- **شركة التضامن :**

وتتكون من شريكين أو أكثر، حيث يتضامن الشركاء في المسئولية وفي جميع أموالهم عن ديون الشركة، وفي ذلك النوع لا يجوز أن تنتقل حصة الشريك إلى الغير أو إلى الورثة، ويتكون عنوان الشركة من أسماء هؤلاء الشركاء.

وتمتاز تلك الشركة بعنصر البساطة، وبفرصة أكبر في زيادة رأس المال، وأيضًا يسهل تمثيل الشركة قانونيًا، حيث يستطيع كل شريك أن ينوب عن الشركاء الآخرين، كذلك تتمتع شركات التضامن بمصداقية أكبر من مشروع الملكية الفردية، فتستطيع الاقتراض من البنوك نظرًا لتمتع شركة التضامن بمركز مالى أفضل لأن الثروة الشخصية لجميع الشركاء متاحة لسداد ديونه.

وقد تتحقق فائدة جديدة عند اندماج منظمتان فرديتان معاً في صورة شركة التضامن، حيث يتوقف بذلك التنافس بينهما، وبدلاً من ذلك يتوحد مصالح وجهود كل منهما.

وقد يعيب تلك الشركة إجبار أحد الشركاء على سداد جميع ديون الشركة من ممتلكاته الشخصية، وليس نصيبه فقط من تلك الديون إذا لم يتمكن بقية الشركاء من عملية السداد لا يستطيع الشريك أن يبيع حصته في الشركة إذا لم يجد شخصًا بديلاً يوافق على انضمامه بدلاً منه وبشرط موافقة ورضا بقية الشركاء عنه أو أن يوافق الجميع على شراء حصته.

○شركة التوصية البسيطة :

وهى الشركة المعقودة بين شريك أو أكثر متضامين معًا وبين شريك أو أكثر من أصحاب رؤوس الأموال الخارجين عن ممارسة العمل الإدارى (موصين) أى ليس لهم الحق فى إدارة الشركة ولا تدخل أسماؤهم في عنوان الشركة، وهم غير مسئولين عن ديون الشركة خارج حدود حصتهم فى رأس المال.

وفي تلك الشركة لا يجوز انتقال الشريك الموصى أو الشريك المتضامن بالتنازل أو البيع للغير إلا بموافقة جميع الشركاء، وتمتاز تلك الشركة بالقدرة على توفير الأموال نظرًا لاشتراك الموصين فى رفع نسبة رأس المال.

○شركة المساهمة :

للشركة المساهمة شخصية اعتبارية، منفصلة عن شخصية مالكيها، فرأسمالها مقسم إلى أجزاء وأقسام متساوية يُطلق على كل منها اسم (السهم) ويطلق على من يملكها المساهمين أو أصحاب الأسهم،

وتقوم تلك الشركة بانتخاب عدد من الأعضاء من بينهم لإدارة الشركة، وخاصة من يملكون أكبر عدد من تلك الأسهم.

ويُسمح للتعامل مع تلك الشركة المساهمة على أنها شخص طبيعي، ولذلك فلها الحق في امتلاك أو بيع أو شراء أو تبادل الأموال باسمها على عكس الحال في شركات التضامن حيث ترجع الأموال إلى الاسم الشخصي لكل مالك.

وغالبًا تكون الشركة المساهمة أكبر حجمًا من شركات التضامن نظرًا لقدرتها على جذب رؤوس الأموال من عدد كبير من الأفراد من خلال بيعها للأسهم، ويستطيع أى شخص أن ينقل ملكيته للأسهم إلى أشخاص آخرين من خلال البيع والشراء للأسهم، وبالتالي فلا تعتمد الشركة المساهمة على حياة مالك معين أو فرد بعينه.

وهكذا يظل حملة الأسهم هم الملاك لتلك الشركات طالما يملكون تلك الأسهم، وأيضًا تتمتع الشركة المساهمة بقدر وافر من الاستقرار والاستمرارية نظرًا لعدم ارتباط حياتها الإنتاجية بحياة ملاكها.

وعلى الرغم من تلك المزايا للشركات المساهمة، إلا أنه يُعيبها أنها تخضع لإشراف ومتابعة العديد من الجهات والأجهزة بسبب دورها الحيوي في الاقتصاد، علاوة على أنها مجبرة على نشر بياناتها المالية للدلالة على سلامة موقفها المالى مما يُضعف موقفها أحيانًا أمام الشركات المنافسة، وأيضًا يتطلب ذلك النوع من الشركات بعض الإجراءات القانونية التى تقتضى جهود كبيرة ووقتًا أطول ونفقات عالية.

○ الجمعيات التعاونية :

يتم إنشاء تلك الجمعيات من خلال تضافر جهود مجموعة من الأفراد بهدف إنتاج سلع معينة أو تقديم خدمات خاصة بأقل تكلفة ممكنة، حيث يشترك أعضاء الجمعية فى تكوين رأس مال الجمعية، ولكل عضو من أعضاء الجمعية الحق فى التصويت بصورة متساوية مع الآخرين بصرف النظر عن عدد الأسهم المشارك بها فى الجمعية.

ولا تهدف تلك الجمعية عادة إلى الربح، بل تهدف غالبًا إلى توفير احتياجات المشتركين فيها، ومن الأمثلة على الجمعيات التعاونية، بعض الجمعيات الزراعية وجمعيات الإسكان وغيرها.

○ شركات المسئولية المحدودة :

وهى شركات تضم عدد قليل من الأفراد لا يتجاوز عادة الخمسين عضوًا، وهى شركات لا يجوز معها زيادة رأس مالها عن طريق الاكتتاب العام أو بيعها لأسهم أو نحو ذلك.

ويقسم رأس مال تلك الشركات إلى حصص متساوية لا تقل كل حصة فيها عن مبلغ المائة جنيه، ويجوز بيع حصص الشركاء بمقتضى محضر رسمى، ولا تنحل تلك الشركات بوفاة أحد الشركاء، وإنما تنتقل حصته إلى الورثة، ويجوز أن تنحل هذه الشركات فى حال بلوغ خسائرها ثلاثة أرباع رأسمالها أو موافقة الأغلبية على حلها.

وبالإضافة إلى الأشكال القانونية السابقة للمنظمات والمشروعات تم استحداث نوع جديد من الشركات نتيجة عوامل استحدثت، وهى الشركات

القابضة والشركات التابعة لها، وذلك من خلال صدور القانون رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م، والخاص بشركات قطاع الأعمال العام ولائحته التنفيذية الصادرة بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٥٩٠) لسنة ١٩٩١ والخاصة بتنظيم الشركات القابضة والشركات التابعة لها كإحدى صور الأشكال القانونية للمشروعات الاقتصادية.

وتحتكر – في الغالب– تلك الشركات الأنشطة العملاقة فى الإنتاج والتسويق، حيث يكون هناك شركة كبيرة تسمى الشركة القابضة تكون بمثابة الشركة الأم، ثم تنشأ شركات أخرى منبثقة عنها تعرف بالشركات التابعة حيث تقوم كل شركة تابعة بممارسة نوع معين من النشاط الاقتصادى فى ضوء السياسة العامة للشركة القابضة.

ويسرى على تلك الشركات ما يسري على شركات المساهمة فيما لم يرد بشأنه نص خاص فى القانون (٢٠٣) لسنة ١٩٩١م والخاص بتنظيم عمل الشركات القابضة، وتحل الشركات القابضة محل هيئات القطاع العام الخاضعة لأحكام القانون رقم (٩٧) لسنة ١٩٨٣م، كما تحل الشركات التابعة محل الشركات التى تشرف عليها هذه الهيئات.

ويصدر بتأسيس الشركة القابضة قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على اقتراح الوزير المختص، وتقيد فى السجل التجارى، ويكون رأسمالها مملوكًا بالكامل للدولة أو للأشخاص الاعتبارية العامة، ويتولى إدارة تلك الشركة مجلس إدارة يشكل من الجمعية العامة بعدد معين نص عليه القانون، والذى أجاز للجمعية العامة إمكانية عزل رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة القابضة بشروط معينة.

الفصل الرابع

التخطــيط

الفصل الرابع

التخطيط Planning

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى والأكثر أهمية في العملية الإدارية، فلا يمكن إنشاء منظمة جديدة أو تطوير معين دون الاستعانة بعملية التخطيط، والتى تعتبر عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، والتى تعتمد على تفكيرهم الخلاق.

ويُعتبر التخطيط فى الوقت الحالى دعامة إدارية أساسية ترتكز عليها الإدارة الحديثة لأى من منظمة من المنظمات، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو عسكرية، فى سبيل تحقيق الأهداف التى وُجدت من أجلها، ولاشك أن ثمة ارتفاع فى نسبة الفشل بين المنظمات التى لا تستند فى ممارساتها لأعمالها إلى التخطيط العلمى أو التى لا تؤمن بعملية التخطيط برمتها.

ويُسهم التخطيط فى تحقيق فاعلية الأداء عن طريق معالجة الصعوبات المحتملة لأى مشروع يتم التفكير فى القيام به، فالتخطيط يُساعد فى توقع المشكلات والمعوقات والعقبات والعمل على تفاديها حتى لا تعمل على إعاقة عملية تحقيق الأهداف، حيث يمكن عندئذ اتخاذ بعض الخطوات سلفاً لإزالة العوامل غير المواتية أو تجنبها أو العمل على تقليل آثارها، وإلا قد تؤثر تلك العوامل سلباً على كفاءة العمل.

وقد عرَّف التخطيط كُتَّابٌ كثيرون، حيث عرفه "فايول" بأنه: "عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد والتهيؤ لذلك المستقبل"، فى حين عرفه "بينيت" بأنه عبارة عن "تحديد أهداف المشروع، والأساليب والوسائل اللازمة لإرشاد الأشخاص فى قيامهم بأنشطتهم، بغرض تحقيق تلك الأهداف بسهولة ويسر" ويرى "داركر" بأن التخطيط عملية مستمرة تتعلق باتخاذ

قرارات تتعلق بالمشروع، بصورة منظمة، بالاستعانة بمعلومات عن الآثار المستقبلية لكل قرار، في حين عرفه "جيس" بأنه تحسين للمستقبل من خلال التحديد المسبق للسلوك الإداري الواجب اتباعه مع التحديد الدقيق للأهداف، ثم رسم السياسات والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

ومن تلك التعريفات يتضح أن التخطيط يعتمد على بعض الأسس وينطلق من بعض المبادئ والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

١) تحقيق الأهداف:

بمعنى أن تتكاتف جميع الجهود وتوظف جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة لكي يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف التي وُضعت الخطط من أجلها.

٢) أولوية التخطيط:

على الرغم من ضرورة ترابط وتشابك جميع الوظائف الإدارية، إلا أن لوظيفة التخطيط الأولوية لأن التخطيط يتعلق باختيار أفضل الطرق التي ينبغي اتباعها لتحقيق الأهداف.

٣) شمول التخطيط:

حيث أن التخطيط يُعتبر وظيفة كل مدير، غير أن ممارسة المدير لتلك الوظيفة قد تتفاوت عند التطبيق بقدر ما يشغله المدير في سلم الهيكل الإداري داخل المنشأة، فلا يوصف أي فرد بأنه إداري إلا إذا مارس التخطيط ولو على نطاق ضيق.

٤) كفاءة الخطط:

يختلف مفهوم الخطة عن مفهوم عملية التخطيط، فالخطة تفصيل للمراحل الواجب اتباعها، مع تحديد للمهام والاختصاصات بدقة، وأيضاً

تحديد التوقيتات المناسبة لإتمام كل خطوة أو مرحلة مـــن مراحـــل الخطـــة وصولاً لتحقيق الأهداف، وبالتالى فيمكن أن تتصف تلك الخطة بالكفـــاءة إذا حققت الأهداف بأقل جهد ممكن وأقل كلفة.

٥) الارتباط الوثيق بالمستقبل:

بمعنى أن التخطيط يدور حول التفكير فى المستقبل من أجل التنبـــؤ بالصعوبات والمشكلات التى يتوقع حدوثها، ثم البحث عن الحلـــول البديلـــة المبنية على المعرفة السابقة لحل تلك المشكلات، والتوصل لمثل تلك الحلول يتطلب الحصول على معلومات عن أداء المنظمة فى الماضـــى والحاضـــر، والتنبؤ أيضاً بما سيأتى فى المستقبل، ثم اتخاذ القرارات اللازمـــة لمواجهـــة التغيرات المحتملة.

٦) استمرارية التخطيط:

يُعتبر التخطيط عملية مستمرة مكونة من مجموعة مـــن القـــرارات المتداخلة التى تشتمل على تحديد أو مراجعة للمهمـــة الأساســـية للمنظمـــة، وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها، ووسائل تحقيق تلـــك الأهـــداف، وإعـــداد البرامج التفصيلية لتنفيذها، والسياسات المختلفة المتعلقة بتلك الأنشطة، كمـــا تشتمل أيضاً على استرجاع المعلومات بصفة مستمرة لمقارنة النتائج الفعلية التى توضح مدى تحقق الأهداف، والتى تبين أيضاً مـــدى اتبـــاع البـــرامج المختلفة، وللقيام بدورة جديدة للتخطيط قد يتم خلالها تعديل للقرارات التى تم اتخاذها من قبل فى ضوء المعلومات المتعلقة بتنفيذ القرارات التى تم اتخاذها من قبل فى الدورة السابقة للتخطيط، وبالتالى فليس التخطيط مرحلة معينـــة وتنتهى، وإنما يُمثل التخطيط مجموعة متكاملة ومستمرة من الأنشطة الذهنية التى تمثل فى مجموعها عملية مستمرة ومتواصلة.

٧) حاجة التخطيط لفلسفة إدارية :

يتطلب نجاح عملية التخطيط وجود مناخ إدارى مناسب أو فلسفة إدارية معينة ينطلق منها واضعوا الخطة، ويتطلب ذلك ضرورة تهيئة المناخ لجميع من يعمل بالمنظمة على اختلاف المستويات الإدارية، فلكى يمكن أداء عملية التخطيط بفعالية، فإنه من الضرورى إقناع العاملين بأهمية تلك العملية وضرورتها.

مزايا وفوائد عملية التخطيط

- تشجيع النظرة المستقبلية، والتنبؤ بما سيحدث بالظروف الداخلية للمنظمة، وظروف البيئة المحيطة بها، وبالتالى إعداد الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات التى قد تحدث.
- التركيز على أهداف المنظمة التى تسعى إلى تحقيقها بصورة تساعد كل فرد بالمنظمة على التعرف على تلك الأهداف مما يُسهل معه الوصول إليها وتحقيقها.
- يُساعد التخطيط على التحديد الدقيق للموارد المطلوبة، سواء كانت مادية أو بشرية بما يُمكن من إعدادها والاستعداد لكافة الاحتمالات والظروف المتوقعة، وبالتالى يُسهم التخطيط فى تشغيل المنظمة اقتصادياً عن طريق استغلال الموارد السابقة بأفضل طريقة ممكنة، مما يؤدى إلى التقليل من التكاليف، علاوة على توحيد الجهود الضعيفة فى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- يُسهم التخطيط فى رفع الكفاءة الإنتاجية، فلكل مدير مسئول فى المنظمة خطة عن العمل الذى يُشرف عليه متسقة ومتصلة بالخطط الموضوعة

لبقية الأعمال، ولذلك تُعتبر الخطة مرشداً في العمل خلال الفترة المعـدة لها، وتوضع الخطة خلال أساس معيار معين مـن الأعمـال الواجـب إتمامها خلال الفترة القادمة ومدى الكفاءة المتوقعة في التنفيذ، وبين حين وآخر تجمع البيانات عن أسلوب تنفيذ الخطة وتُقـارن مـع التقـديرات الموضوعة، ويصل إلى المدير تقرير عن هذه النتائج.

- يساعد التخطيط على تحديد رؤية واضحة ومتكاملة عن نشاط المنظمـة والبيئة التي تعمل في نطاقها، وبالتالي تأتي الجهود المبذولة على قـدر تحقيق الأهداف المنشودة.
- يُخفف التخطيط من المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، بما تضـعه من خطط وسيناريوهات بديلة لمواجهة هذه المخاطر.
- يُسهم التخطيط في منع التداخل والازدواجية بـين الأنشـطة الرئيسـية للمنظمة والفرعية منها، وذلك من خلال تحديد الوقت اللازم لأداء كـل مرحلة من مراحل العمل، مع ربط أجزاء العمل ببعضها البعض، الأمر الذي يؤدي إلى تتابعها وانسيابها بسهولة وتحقيق الأهداف المرجوة فـي أقل وقت ممكن.
- التخطيط يساعد على تجنب الارتجال والعشـوائية، واتخـاذ القـرارات العاطفية وبالتالي يمكن التقليل من الأخطاء مع توفير الجهـد والوقـت، حيث يُقلل ذلك من دائرة عدم التأكد من المستقبل.
- يُسهل التخطيط من عمليات الاتصالات، حيث تنساب المعلومـات عـن الأهداف والخطط، في كافة قنوات الاتصال وفي كل الاتجاهـات بـين الإدارة والعاملين.

- يساعد التخطيط كثيراً على التنسيق بين أنشطة المنظمة، لأنه يُحدد الوقت اللازم لأداء كل نشاط دون تعارض بين الأنشطة.
- يُشجع التخطيط على شيوع التفكير المنظم، وتحقيق عنصر المبادأة والقدرة على التجديد والابتكار.
- يُيسر التخطيط من عملية الرقابة ويُسهم فى نجاحها، فالتخطيط يسعى دائماً إلى تحديد مسار الأعمال، فى حين تسعى الرقابة إلى التأكد من أن المراحل التنفيذية تتم وفقاً لبرنامج التخطيط المرسوم.

على من تقع مسئولية التخطيط ؟

إن مسئولية التخطيط على مستوى المنظمة ككل تقع على عاتق الإدارة العليا، إلا أن التخطيط على المستوى التنفيذى يقع على عاتق من يُمارس سلطات تنفيذية بالمنظمة على اختلاف مستويات الإدارة.

وفى المنظمات الكبيرة، يتطلب القيام بالتخطيط – عادةً – الاستعانة بأفراد متخصصين لمعاونة الإدارة العليا فى ذلك، وقد اتجه كثير من المنظمات المتوسطة والكبيرة إلى إنشاء إدارة للتخطيط على مستوى المنظمة تحت إشراف شخص مسئول مديراً للتخطيط، كما اتجهت بعض المنظمات، أيضاً، إلى إنشاء أقسام للتخطيط على مستوى الوحدات والأنظمة الفرعية بها.

ويُفوض عادةً، مدير التخطيط فى القيام بدراسات متعلقة بتقييم الظروف التى تمر بها المنظمة وظروف البيئة المحيطة، مع المعاونة فى تحديد الأهداف والاستراتيجيات، وأحياناً، البرامج، وبالتالى يقتصر – غالباً – دور ذلك المدير على معاونة الإدارة العليا فى القيام بمهمة التخطيط، وليس القيام به.

وتأخذ عملية التخطيط داخل الوحدة الإدارية الأنماط التالية:

١) قيام المدير بكافة ما يتعلق بالتخطيط:

وتلك الطريقة تستنفذ وقتاً وجهداً كبيرين من جانب المديرين، وتعمل على الارتباط الوثيق بين التخطيط والتنفيذ.

٢) قيام المدير بالتخطيط مستعيناً بآراء مرؤوسيه:

قد يميل بعض المديرين إلى الاستعانة بآراء مرؤوسيهم، بل وتشجيعهم على إبداء الرأى وتقديم المقترحات، سواء المقترحات الخاصة بنقاط الضعف فى الخطة بعد وضعها أو الخاصة بالأفكار التى تُسهم فى وضع خطة جديدة.

٤) قيام المدير بوضع الخطوط العريضة للخطة وترك التفاصيل لمرؤوسيه:

حيث يشرك المدير مرؤوسيه ويطلب معاونتهم وخبراتهم، وتلك الطريقة تقلل من جهد ووقت المدير، وتبرز – فى نفس الوقت – بعض الكفاءات لدى المرؤوسين.

٥) قيام المرؤوسين بالتخطيط، والاعتماد من المدير:

وهى طريقة تؤدى إلى تطوير وتنمية خبرات المرؤوسين وتوفر جهد المدير إلا أن الخطط المقدمة قد يشوبها قلة الدقة والواقعية أو القابلية للتنفيذ علاوة على إضعافها لدور المدير.

*** خطوات التخطيط:**

تلزم عملية التخطيط المراحل والخطوات التالية:

١- تحديد أهداف المنظمة المرجو تحقيقها:

يُعتبر تحديد أهداف المنظمة بمثابة الخطوة الأولى لعملية التخطيط، وعلى المخطط أن يُحدد فى البداية الأهداف المراد تحقيقها من قبل المنظمة.

وتلك الأهداف قد تكون أهدافاً سياسية أو عسكرية أو اجتماعية أو فنية أو ثقافية أو إدارية، ويتم ترتيب الأهداف بحسب أهميتها وأولوية تحقيقها. وينبغى أن تتصف الأهداف بالوضوح والمعقولية والابتعاد عن المثالية والقابلية للتحقيق، وألا تتعارض الأهداف مع بعضها البعض، وأن تتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة، ومناسبتها أيضاً مع طبيعة المشروع المراد التخطيط له، فالأهداف هي تعبير عن النتائج المتوقعة لنهاية العمل الواجب القيام به.

٢- دراسة وتفهم الفرص المتاحة فى المستقبل:

لا يمكن لأى منشأة أو منظمة أن تحدد لها أهدافاً دون أن يكون لديها تصور واضح للفرص المستقبلية المتاحة لكى تنطلق منها كنقطة بداية لعملية التخطيط، فمثلاً لابد للمنظمة من مراجعة مدى الطلب على السلع التى تنتجها أو الخدمات التى تقدمها، مع القيام بتحليل الموارد المتاحة لديها، ونقاط القوة والضعف بالنسبة للمنافسين، وتحليل الظروف البيئية المحيطة بهدف التنبؤ بما سيحدث فى تلك الظروف مستقبلاً.

٣- تحديد البدائل لتحقيق الأهداف المطلوبة:

يلزم للمخطط وضع حلول بديلة فى خطته، بحيث يختار من بينها أنسب الحلول، ثم يتم ترجمة تلك الحلول البديلة إلى أرقام حسابية، للوقوف

على مدى إمكانية تحقيقها، فمثلاً إذا كان المُخطط بصدد اختيار موقع لقرية سياحية فى مدينة شرم الشيخ، فعليه فى البداية عند اختيار المواقع البديلة أن يقارن فيما بينها من حيث التكاليف والإيرادات المتوقعة، ومدى تميز الموقع سياحياً عن المواقع الأخرى، ومدى قربه أو بعده عـــن الأمـــاكن الســـياحية الأخرى ومدى التأثير النفسى للموقع على السائحين وغير ذلك.

ومن المفيد أن يقوم المُخطط بتخفيض عدد البدائل بقـــدر الإمكـــان، حتى يمكن له إجراء التحليل والاختيار بصورة أكثر دقة، ويتطلب ذلك مزيداً من الفحص والدراسة لتلك البدائل.

٤- وضع جدول زمنى لتحقيق الأهداف:

على المخطط أن يُحدد الوقت المناسب لبداية العمـــل فـــى الخطـــة والوقت اللازم لتنفيذها والانتهاء منها، ولاشك أن لكل هدف تضعه المنظمة زمناً مناسباً لتحقيقه.

ويرتبط الجدول الزمنى السابق بعملية المتابعة لتنفيذ الخطـــة وذلـــك بقصد اكتشاف أى معوقات أو صعوبات قد تواجه تنفيذها، بحيـــث يتطلـــب الأمر وضع بعض التعديلات فى الخطة أثناء عملية التنفيذ.

٥- تقييم البدائل واختيار أفضلها:

يتم تقييم البدائل عن طريق تحليل كل بديل مطـــروح فـــى ضـــوء الأهداف الموضوعة فقد يظهر من التحليل بأن هناك بديلاً يعطى قدراً ربحياً عالياً أكثر من غيره ولكنه يحمل الكثير من المخاطرة، وأيضاً ثمة بديل آخر يعطى ربحاً أقل من السابق ولكنه يحمل قليلاً من المخاطرة، وهكذا تســـتمر عملية التقييم للبدائل حتى يتم التوصل فى النهاية إلى أفضل البدائل.

٦- تحديد الخطط الفرعية:

بعد اختيار البديل المناسب، تبدأ الأقسام الفرعيــة فـــى المنشــأة أو المنظمة فى إعداد خطط تنفيذية أو وظيفية يحمل كل منها أهدافاً يسعى كــل قسم فرعى إلى تحقيقها، ومن المهم وجود تنسيق كامل بـــين تلـــك الخطـــط الفرعية داخل المنظمة وأن يتم متابعة ذلك من قبل المستوى الإدارى الأعلى وبحسب جدول زمنى معين.

* عنـــاصر التخـــطيط:

التخطيط – كوظيفة مستمرة ومتعلقة بالمســتقبل يعتبـــر الوظيفـــة الإدارية الأولى بالنسبة للمديرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وهو يمثل مجموعة من الأنشطة الذهنية التى تكون فى مجموعها عملية مستمرة ممثلة فى مجموعة من العناصر المترابطة معاً تشمل تحديد رسالة المنظمة، وهى تحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والطرق والموازنات ثـم برنـــامج العمل والتوقيت (الجدول الزمنى).

أولاً: تحديد الأهداف:

تعتبر الأهداف هى تلك الغايات أو النتائج المرجو تحقيقها من قبـــل المنظمات، وترتبط الأهداف بالمستقبل، كما أنها تنطوى على التقرير والتنبؤ بالمستقبل، لأن أى هدف لا يقع فى الحاضر، بل فى المســـتقبل القريـــب أو البعيد وتحقيقه سيتم فى وقت ما فى المستقبل.

وتُعتبر الأهداف نقطة الانطلاق للتخطيط حيث منهـــا تنبـــع كافـــة عناصره فلا يمكن أن يكون هناك جهد جماعى دون أن يكون هناك هدف أو أهداف يسعى هذا الجهد إلى الوصول إليها لتحقيقها، وتلك الأهـــداف هـــى

الركيزة الرئيسية لبناء خطة ناجحة فعالة، والتى توجـــه ســلوك العـــاملين بالمنظمة والتى تمثل حفزاً وإلهاماً لهم.

صور وأنواع الأهداف فى المنظمات المختلفة

تصنف الأهداف التى تسعى أى منظمة لتحقيقها، بطرق متعددة، ومنها:

١- تصنيف الأهداف حسب المستوى الإدارى:

لكل مستوى إدارى أهدافه، فالإدارة العليـــا تحـــدد الهـــدف العـــام، والاستراتيجية العامة للمنظمة، فى حين تحـــدد الإدارة الوســـطى الأهـــداف النابعة من الأهداف الاستراتيجية، كذلك تتصل أهـــداف المســـتوى الإدارى الأدنى بالأنشطة التنفيذية والإشرافية.

٢- تصنيف الأهداف حسب الإطار الزمنى:

تنقسم الأهداف – بحسب ذلك التصنيف إلى أهداف طويلة الأجل، أى الأهداف الاستراتيجية، والتى يقع مداها فى العادة بين خمس وعشر سنوات، والأهداف متوسطة الأجل (الأهداف التشغيلية)، ويتراوح مدتها غالباً من سنة إلى أربع أو خمس سنوات، وأيضاً الأهـــداف قصـــيرة الأجـــل (الأهـــداف التكتيكية)، وهى أكثر دقة وتحديداً ولا تزيد مدتها عن سنة أو سنتين.

٣- تصنيف الأهداف حسب المجال الوظيفى:

فهناك الأهداف الخاصة بالإنتاج، والتى تهتم بأنواع السلع والخدمات التى تريد المنظمة إنتاجها وتقديمها للعملاء، ويمكن اعتبار مطالب المستهلك هى المحدد الرئيسى لبرامج الإنتاج اللازمة لتحقيق تلـــك الأهـــداف نوعيـــاً وكمياً، وثمة أهدافاً خاصة بالموارد البشرية والبحوث والتطـــوير وغيرهـــا، ويُعتبر المدير هو المسئول الأول عن الأهداف الخاصة بإدارته، فمثلاً مدير

المبيعات يكون مسئولاً عن وضع الأهداف الخاصة بالمبيعات ونموها، ومدير التمويل عليه وضع الأهداف الخاصة بالعائد والربح، بينما يقع على عاتق مدير الموارد البشرية وضع الأهداف الخاصة بتنمية مهارات العاملين تحت رئاسته.

شروط الهدف الفعال:

لأى هدف شروط لابد من توافرها لكى يتصف بالفعالية والصدق، ومن تلك الشروط:

أ- أن يتسم الهدف بالواقعية، أى ارتباطه بالموارد المتاحة بالمنظمة وبقابليته للقياس بحيث يسهل تحقيقه. ومعرفة مدى تحقيقه .

ب- أن يتسم الهدف بالوضوح والتحديد، بحيث لا يقبل التأويل ولا يصعب على الفهم.

ج- أن يحدد الهدف زمنياً، من خلال تحديد المدة اللازمة لتحقيقه.

د- أن يلتزم الهدف بالشرعية وبالقيم والمبادئ السائدة فى المجتمع.

هـ- المشاركة فى الصياغة، حيث يجب أن يشترك فى إعدادها وصياغتها معظم العاملين بالمنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للأهداف، فى حين يقدم الأفراد العاملون فى الإدارة الوسطى والدنيا مقترحاتهم وآرائهم بشأن الأهداف التشغيلية والتكتيكية.

و- عدم التعارض، فمن الضرورى أن ترتبط أهداف المنظمة بالأهداف الشخصية للأفراد العاملين فيها، حتى نضمن ولاء وتعاون هؤلاء الأفراد وتكاتف جهودهم وسعيهم الدائب نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فوائد ومزايا تحديد الأهداف:

- يرتبط وجود الأهداف بإثارة دوافع الأفراد نحو العمل المنظم، وخاصـــة إذا ارتبطت أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، مما يرفع من الـروح المعنوية لهؤلاء العاملين، ومن ثم العمل على تحقيق أهداف المنظمة.
- يُساعد تحديد الأهداف على تسهيل عملية الرقابة، فالأهداف تعتبر بمثابة مقاييس للرقابة ومحددات لها.
- يُسهم تحديد الأهداف فى تحقيق التعاون والتنسيق بين الأفراد فى المنظمة بحيث يتم تجنب أى خلاف أو احتكاك قد يحدث فيما بينهم.
- إن تحديد الأهداف يساعد كثيراً فى توحيد جهـود العـاملين بالمنظمـة وتوجيهها فى مسارات محددة.

وإذا لم يتم الأخذ بشروط الهدف الفعال، فقد تقع المنظمة فى بعــض الأخطاء، والتى تمثل نوعاً من العقبات أمام نجاح المنظمة، ومن ذلك:

- **تحديد أهداف غير مناسبة:**

حيث تتعارض تلك الأهداف مع استراتيجيات المنظمة.

- **التأكيد المفرط على الأهداف الكمية:**

كالمبالغة فى التأكيد على الأهداف الكمية ولغة الأرقام وتجاهل الأهداف الوصفية أو التقليل من شأنها.

- **وضع أهداف غير قابلة للتطبيق (غير واقعية):**

كأن تكون الأهداف غير واقعية ومستحيلة التحقيق، كأن يضع مدير مــا هدفاً لزيادة الربح فى شركة بمقدار أربعة أمثال ما تم فى العام المقبل.

- **تعزيز الأهداف غير الفعالة:**

فإذا أراد المدير المسئول عن الوجبات في شركات طيران أن يُخفض شكاوى الركاب من سوء جودة الوجبات، فقام بتخفيض عدد الوجبات التي تحملها الرحلة، وإعطاء الركاب الذين لم يحصلوا على الوجبة كوبونات لرحلات مجانية في المستقبل، وبذلك انخفضت بالفعل شكاوى الركاب من سوء جودة الوجبات، ولكن الوفر المحدود في تكلفة الوجبات سيعاد بالطبع إنفاقه وأكثر منه في رحلات مجانية مستقبلاً، وبالتالي سيتم اختيار أهداف غير فعالة في المستقبل إذا تم تعزيز موقف المدير.

- **عدم تعزيز الأهداف الفعالة:**

كأن لا يتم مكافأة الأفراد المسئولين عن وضع الهدف الفعال على ما بذلوه من مجهود للوصول إلى تلك الأهداف ولا يُنظر إلى دورهم الإيجابي في ذلك. ومن ثم يمكن التغلب على تلك المعوقات في وضع الأهداف من خلال فهم المديرين للهدف ومن ثم يكون أكثر إيجابية وفاعلية في القيام بوظيفته، وأيضاً من خلال صياغة الأهداف بدقة وتحديد، مع التأكد من وحدة الأهداف وتماسكها وعدم تعارضها واتصالها معاً خلال المستويات الإدارية المختلفة، علاوة على أهمية تعزيز ومكافأة الأهداف الفعالة من خلال دعم واضعيها من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة.

الإدارة بالأهداف:

نظراً للإيمان الكبير بأهمية الأهداف التي تتبناها المنظمة – كعنصر حيوي بالنسبة للإدارة – فقد تم التوصل إلى مدخل إداري مبني بصورة أساسية على

الأهداف التنظيمية، يُعرف باسم "الإدارة بالأهــداف MBO"، ومــن أبــرز خصائص ذلك المدخل الإدارى:

- يتم الاتفاق بين الأفراد داخل المنظمة وبين إدارة المنظمة علــى إســناد مجموعة من الأهداف إليهم ومحاولة تحقيقها خلال فترة التشغيل العادية.
- يتم مراجعة أداء الأفراد بصورة دورية لتحديد مدى تقدم الأفــراد نحــو تحقيق الأهداف.
- يتم تعزيز وإثابة الأفراد على أساس مدى تحقيقهم لأهدافهم.

ولنجاح الإدارة بالأهداف، يجب أن ترتكز جميع الأهــداف الفرديــة للإدارة بالأهداف على الأهداف الاستراتيجية الموضوعة بواسطة مســتوى الإدارة العليا مع الحرص على وجود اتفاق كبير بين كــل مــن المــديرين ومرؤوسيهم على تلك الأهداف والحرص أيضاً على تقييم أداء الأفراد فــى ضوء الأهداف الموضوعة، مع استخدام نتائج ذلك التقييم كمعيــار وأســاس لإثابة ومكافأة هؤلاء الأفراد.

وعلى الرغم من أن الإدارة بالأهداف قد تعمل على دفع الفرد نحــو تحقيق أهداف المنظمة، نظراً لاشتراكهم فى إعدادها، وحماســهم المتوقــع لتحقيقها إلا أن ذلك المدخل قد وُجه إليه بعض الانتقادات، من أهمها إمكانية ضياع جزء من الوقت فى إعداد الأهداف ومتابعتها على حســاب العمــل، علاوة على احتياج البرامج الخاصة بذلك المدخل الإدارى إلى كثيــرٍ مــن الأعمال المكتبية.

ثانياً: رسم السياسات:

تعرَّف السياسات الإدارية على أنها مجموعة من المبادئ والمفاهيم والشروح التى توضع لكى تستهدى بها مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذها للقرارات، فهى عبارة عن مجموعة من القواعد والمبادئ العامة التى يلتزم بها فى عملية اتخاذ القرارات، وبذلك فالسياسات تعتبر خطة دائمة توفر مجموعة من الخطوط الإرشادية العريضة لتوجيه تفكير الإدارة فى الاتجاه المطلوب، ومن ثم تُمثل السياسات المرشد الرئيسى لعملية التفكير فى المنظمة.

عوامل ضرورية لنجاح السياسة الإدارية:

أ) الوضوح والتحديد:

يجب أن تصل السياسات الإدارية للعاملين فى المنظمة بطريقة محددة وبسيطة وواضحة للجميع على اختلاف المستويات الإدارية، وبالصورة التى يسهل على المنفذين –خاصة– فهمها واستيعابها ومن ثم تنفيذها بدقة، ولاشك أن السياسات الغامضة وغير الواضحة تُفسر من قبل العاملين فى المنظمة وفقاً للرؤية الشخصية لكل منهم.

ب) المرونة:

يجب أن تتميز السياسة الإدارية المتبعة داخل المنظمة بالمرونة الكافية، بمعنى تلاؤم تلك السياسة مع المتغيرات والمستجدات الطارئة، وخاصةً فى ضوء وجود ضعف واضح لدى المنظمة فى القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتتضمن تلك المرونة العمل على اتساق السياسات المخططة مع مواقف التنفيذ داخل المنظمة.

جـ) الثبـــات:

إن الحرص على وجود مرونة كافية فى السياسات الإداريـــة التـــى تتبعها المنظمة، لا يتعارض مع ضرورة تعبير تلك السياسات عـن وجهـة نظر مستديمة للمنظمة، إذ أن السياسات يجب أن تتغير فقط استجابة لتغيرات أساسية فى أهداف وخصائص المنظمة أو فى ظروف التنفيذ الفعلى وعـدم ثبات السياسات قد يخلق مناخاً لعدم الثقة بين العاملين فــى المنظمــة وفـــى قراراتها.

د) التـــدوين:

لاشك أن الكلمة المكتوبة أكثر صدقاً وثباتاً وأدعى إلى الاعتراف بها وتصديقها من الكلمة الشفوية، ومن ثم فمــن الضــرورى أن يــتم تـدوين السياسات المتبعة فى المنظمة وأن تكون مكتوبة ومسجلة بما يمكن من وحدة المفهوم العام لتكوينها، وأن يتم شرح بنودها حتى لا يؤدى سوء فهمها إلـى وجود صراع بين الوحدات الإدارية المختلفة حول تفسيرها ومن ثـم سـوء استخدامها.

هـ) المراجعة الدورية:

على الرغم من أهمية وجود ثبات للسياسة الإدارية المتبعــة، إلا أن ذلك لا يدعو إلى أن يُنظر لتلك السياسات نظرة تقديس، بـل إن المنظمـات الناجحة لابد أن تقوم بصفة مستمرة ودورية بمراجعة سياساتها الإدارية فى ضوء المتغيرات والظروف المحيطة والمستجدات والمعلومات المتاحة.

و) الشمول والتكامل:

من الأهمية بمكان أن تكون السياسة الإدارية داخل المنظمة شـاملة فى توقعها لكافة الاحتمالات والجوانب المتصلة بالتنفيذ الفعلى مع الأخذ فى

الاعتبار مدى التغير فى الاحتمالات الموضوعة عن المستقبل، ومدى شمولها لمختلف وحدات التعامل فى داخل السياسة الواحدة، وأيضاً يجب أن يأخذ كل مدير داخل المنظمة توقيتات وإمكانيات أداء السياسات الأخرى فى حسـباته منعاً للتضارب والتعارض.

أنـــواع السياسات:

يوجد العديد من المعايير التى يتم تصنيف السياسات وفقاً لها، ومـن تلك المعايير:

١- تصنيف السياسات الإدارية وفقاً للتدوين:

قد تكون السياسة الإدارية مكتوبة وقد تكون غير مكتوبة فى بعـض الأحيان:

*** السياسات الإدارية المكتوبة:**

وهى السياسات التى ينص عليها فى لائحة خاصة بالمنظمة، وهى تلك السياسات المفضلة لنجاح وفاعلية المنظمة، وينبغى أن تُعطى تلك السياسـات جميع مجالات العمل فى المنظمة، وخاصةً فى بعض الموضـوعات الجدليـة داخل المنظمات كحالات التعيين أو فصل العاملين، وأيضاً فى حالة صـعوبة فهم السياسات عند معظم الأفراد العاملين أو عند صعوبة إبلاغها لهم.

والسياسات المكتوبة تُسهم كثيراً فى تفهم المديرين للمقصود منهـا، كما تُمثل نوعاً من العدالة، بل وتضمن تحقيقها على الجميع، وهـى أيضـاً توجه وتقود تفكير وعمل وسلوك المديرين الجدد عند توليهم المسئولية بعـد ترك القدامى منهم الخدمة.

وأخيراً فالسياسة الإدارية المكتوبة تضمن عدم تعـرض سياسـات المنظمة وأى تحريف أو تعديل فيها.

السياسات الإدارية غير المكتوبة:

وهى السياسات الضمنية غير المسجلة فى لائحة المنظمة، وهى تلك التى نشأت – فى الغالب – على أثر حدوث مواقـف سـبق وأن واجهتهـا المنشأة وتعاملت معها بأسلوب معين، ومع تكرار تلك المواقف تكرر معهـا أسلوب المواجهة، ومن ثم رسخت سياسة معينة دون أن يتم تدوينها، ومن ثم فهى سياسة تتصف بكثيرٍ من المرونة وقابلية تعديلها أو التحلل من الأخذ بها فى بعض الأحيان دون حرج.

وقد تلجأ بعض المنظمات إلى السياسات غير المكتوبـة (الضـمنية) نظراً لرغبتها فى عدم فرضها بالقوة، بل من خلال فرض انطباعات معينـة لدى العاملين فيها بحيث يصعب مقاومة تلك السياسات من قِبلهم أو لضـعف تأثير السياسات المكتوبة داخل تلك المنظمات.

٣- تصنيف السياسات الإدارية وفقاً للمستويات الإدارية:

تُصنف السياسات الإدارية على أساس المستويات التنظيمية بالمنظمة إلى سياسات أساسية، وسياسات عليا وسياسات تشغيلية كما يلى:

*** السياسات الأساسية:**

ويتم تسجيل تلك السياسات غالباً فى عقد تأسيس المنظمـة، حيـث تنبثق منها كافة السياسات الإدارية الأخرى وتنطلق منهـا، حيـث تـرتبط السياسات الأساسية ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة بل وتفسر تلك الأهـداف وتشرحها ويتم فرض تلك السياسات من قِبل أعلى السلطات فـى المنظمـة

كالجمعية العمومية للشركة أو السلطة السياسية فى الدولة؛ كما يتعامل المستوى الإدارى الأعلى معها.

وتتصف السياسة الأساسية باتساع نطاقها ومن ثم تتعلق بجميع أنشطة المنظمة، وهى تستخدم فى ترشيد القرارات المتعلقة بتحقيق أهداف لها صفة العمومية، وبالتالى فلديها القدرة على استيعاب احتياجات المستقبل وتوقعها.

*** السياسات العامة:**

وهى تلك السياسات التى يُطبقها مديرو الإدارات أى أعضاء الإدارة الوسطى، وهى سياسات يقرها مجلس الوزراء فى الدولة أو أعضاء الإدارة العليا فى الشركات.

وتوضع السياسات العامة بصورة أكثر تحديداً أو تفصيلاً من السياسات الأساسية، كما أنها تتعلق تعلقاً مباشراً بجميع أنشطة المنظمة، وتتميز بقابلية عالية للتطوير والتعديل.

ومن الأمثلة على السياسات العامة فى الدولة، "تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص بين المواطنين"، ومن الأمثلة على السياسة العامة فى الشركات الإنتاجية "أساليب الإنتاج (موسمى – مستمر – بحسب الطلب ......الخ)".

*** السياسات التشغيلية:**

وهى تلك السياسات المطبقة من قبل رؤساء الأقسام والمشرفين فى الإدارات المختلفة، وهى تُمثل تفصيلات أكثر دقة للسياسة العليا (العامة)، وبالتالى فهى تنبثق منها.

ومن الأمثلة على السياسات التشغيلية فـــى مجـــال الإدارة العامـــة، سياسات التعليم وسياسة النهوض بالريف، وسياسة الاتفاقيات التجارية مـــع الدول الأخرى وغيرها، وبالنسبة لمؤسسات الأعمال، فثمة سياسات التسويق والخاصة بالسلع أو الخدمات كالتسعير والتعبئة والتوزيع وأســاليب البيــع والشراء والتخزين والنقل وغيرها، وهناك أيضاً سياسات الإنتاج ومنها طرق الصيانة والبحوث والتطوير، وسياسات شئون الأفراد كطرق اختيار العاملين وكيفية تدريبهم وسياسات الترقيات والأجور والعلاوات والأجازات وغيرها.

٣- تصنيف السياسات وفقاً لعناصر العملية الإدارية:

*** السياسات الخاصة بالتخطيط:**

وتشمل خطوات التخطيط، وزمن الخطط، ودرجة التفصيل المطلوبة عند التخطيط طويل المدى، ومدى الاستعانة بالخبرات الخارجية المتخصصة فى عملية التخطيط.

*** السياسات الخاصة بالتنظيم:**

مثل تحديد المسئوليات وإطار السلطة، ومدى اتبـــاع المركزيـــة أو اللامركزية ونطاق الإشراف، ونوع السلطات ومدى التنسيق بين الوحـــدات الإدارية المختلفة داخل المنظمة.

*** السياسات الخاصة بالتوجيه:**

وتشمل مدى تهيئة المناخ المناسب لتنفيذ الخطط (اتصالات – قيادة – تعزيز وحفز) .

*** السياسات الخاصة بالرقابة:**

وتضم أساليب تقييم الأداء ومدى الالتزام بمعايير ثابتة للأداء، وطرق قياس النتائج، وكيفية انسياب المعلومات إلى الجهات الرقابية ونحوه.

٤- تصنيف السياسات وفقاً لطريقة تكوينها:

*** السياسات الجوهرية:**

وهي سياسات ترتبط مباشراً بأهداف المنشأة، كالقرارات التي يتخذها المدير بشأن التعاقد مع عميل معين على خدمات الصيانة في ذات الوقت الذي يتم فيه التعاقد معه على شراء الآلات والمعدات.

*** السياسات الملتمسة (المستمدة من الحدث):**

وهي السياسات التي يتم إعدادها لكي يواجه بها المدير ظروفاً طارئة وغير متوقعة، عندما لا يجد من يرشده في نصوص السياسات الجوهرية كأن يعرض المدير على رئيسه موقفاً معيناً للتعرف على كيفية مواجهة بعض المشكلات.

*** السياسات المفروضة:**

وهي سياسات تضطر المنظمة إلى الأخذ بها وتطبيقها لأنها مجبرة على ذلك من جهات خارجية كسلطة الحكومة أو نقابات العمال.

٥- تصنيف السياسات وفقاً لأهداف المنظمة:

ومن الأمثلة على ذلك:

* سياسات خاصة بالبحث عن وسائل مبتكرة لزيادة الربحية.

* سياسات خاصة بتطوير التنظيم ورفع كفاءته.

* سياسات خاصة بالحفاظ على الاستقرار التنظيمى.

* سياسات خاصة بالدفع نحو المنافسة فى السوق.

٦- تصنيف السياسات وفقاً للوظائف:

يمكن تصنيف السياسات وفقاً لوظائف المنظمة إلى :

*** سياسات الأفراد:**

كسياسات التعيين فى الوظائف المختلفة، وسياسات التدريب من حيث الأساليب وأنواع التدريب وتقييم فاعلية التدريب، وسياسات الأجور من حيث المرتبات والحوافز وغيرها، وسياسات تقييم أداء العاملين وغير ذلك.

*** سياسات الشراء:**

كأساليب الشراء وكيفية الشراء من المصادر المتعددة وتوقيت الشراء وإجراءات الشراء وغيرها.

*** سياسات التسويق:**

كسياسات استخدام الأموال وكيفية النفقات ومراقبة وكيفيـــة توزيـــع الأرباح وغير ذلك.

إعداد السياسة ووضعها:

إن إعداد السياسة فى المنظمة يرتبط باختيــار المبــادئ والقواعــد الخاصة بالعمل والتى تحكم أوجه النشاط أو السلوك، ويتطلب وضع السياسة القيام بعملية تحليل للأهداف المرغوبة لمعرفة طريقة تحقيقها، كما تتطلــب

أيضاً تحليلاً للوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف وما يتصل بها من موارد إنسانية أو مادية.

وفي ضوء هذا التحليل يتم فهم وتحديد الأهداف المطلوبة، وفهم الوظائف والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء، وعلى ضوء ذلك يتم تحديد السياسات التي تحكم العمل في شتى مجالاته.

فالسياسة ما هي إلا همزة الوصل بين الهدف والعمل، ومن ثم فهي تتضمن تحليلاً للأهداف المراد تحقيقها للأنشطة المطلوبة لتحقيق ذلك الهدف بمكوناته المختلفة، ويتم الوصول إلى ذلك التحليل من خلال تقييم موقف المنظمة في حاضرها وماضيها.

ويكون وضع السياسة من اختصاص كل مدير في المنظمة، وكل مدير عليه مسئولية مباشرة تتصل بتحقيق أهداف معينة، مع ضرورة اشتراك مساعديه في ذلك العمل، ومناقشة رؤسائه فيها قبل وضعها موضع التنفيذ، كما يتطلب الأمر أيضاً منه أن يتعرف على آراء وأفكار مديري أقسام إدارية أخرى تتصل معه في العمل.

إلا أن الاعتماد النهائي للسياسات يجب أن يتم بواسطة المديرين في المستويات الإدارية العليا وعلى رأسهم رئيس المنظمة، حيث يُعتبر المسئول الأول عن أعمال الأفراد التنفيذيين في المنظمة.

ومع إعداد السياسات ووضعها يتطلب الأمر توصيلها إلى المستويات التنظيمية التي ستطبق فيها، فثمة ضرورة لأن يكون كل فرد في المنظمة على علم تام بتلك السياسات ووعي كامل بها وبأهميتها داخل المنظمة.

وثمة خطوة مهمة بعد ذلك وهى ضرورة تفسير السياسة وإيضاح ما يتصل بالغموض فى نصوصها، وتقع مسئولية ذلك على الـرئيس المباشـر للوحدة الإدارية، فقد يفهم بعض الأفراد سياسة معينة بطرق مختلفة، وبالتالى يجب ألا يترك ذلك للاجتهاد الفردى، بل يجب الاهتمـام بتفسـير وشـرح السياسة للأشخاص الذين سيتولون عملية التنفيذ.

ثالثاً: الإجراءات:

تُعتبر الإجراءات أكثر تحديداً من السياسات، فالإجراء يوضح كيفية ترتيب خطوات نحو تحقيق الهدف، فهى توضع لضمان حسن ودقـة تنفيـذ السياسة.

ويحتاج إعداد الإجراءات إلى دراسة وتحليل الأعمال الموجودة فـى المنظمة، باعتبار أن الإجراء عند إتمامه سيكون أمراً واجب اتباعه، وبالتالى فكلما وُضعت الإجراءات بطريقة سليمة كلما ساعدت علـى نجـاح عمليـة التنفيذ وأعطت المزيد من التنسيق.

وتسمى الإجراءات عرفاً بالروتين، وهى عنصر ضرورى من عناصـر العملية التخطيطية للقيام بالعمل داخل المنظمة، وخاصة تلك الأعمال ذات الطبيعة المتكررة، والتى تتكون من عدة مراحل متتابعة، ولذا فالإجراءات تعتمـد علـى التتابع الزمنى لتنفيذ عمل معين، ومن الأمثلة علـى الإجـراءات، مـا تتصـل بإجراءات صرف الشيك من بنك معين، أو إجراءات تعيـين الأفـراد أو ترقيـة الموظفين أو إجراءات صرف المعاش لأحد الأفراد أو عمل رخصة قيادة ...الخ.

وتقع مسئولية وضع الإجراءات على المدير المسئول عن تحقيق الأهداف المتعلقة بالإجراء، أى تكون من اختصاص رجال الإدارة كلٌ فى مجال تخصصه أو من اختصاص وحدة تنظيمية خاصة، كما فى المنظمات كبيرة الحجم.

شروط وضع الإجراءات:

- انبثاق الإجراءات من إطار السياسة العامة للمنظمة فى ضوء أهدافها.
- ضرورة أن تكون الإجراءات مكتوبة ومدونة لتجنب سوء الفهم من قبل الأفراد.
- أن تتكامل خطوات تنفيذ الإجراءات وألا تتعارض فيما بينها.
- أن تكون الإجراءات مبنية على الحقائق ومنبثقة من الواقع الفعلى للمنظمة وليست مبنية على افتراضات.
- تميز الإجراءات بالبساطة والوضوح وسهولة الفهم.
- الجمع بين الثبات والمرونة، بمعنى قبولها لبعض التعديل وفقاً للصالح العام.

ومن أبرز فوائد الإجراءات السليمة، ما يلى:

أ- تؤدى الإجراءات السليمة إلى توحيد طريقة العمل على مستوى المنظمة ككل، مما يؤدى إلى اتساق العمل فى المنظمة.

ب- توفير وقت وجهد الفرد، فمن خلال تكرار الفرد لعمل معين، فإنه سوف يعتاد على القيام بواجباته بطريقة رتيبة دون بذل جهد ذهنى عند الانتقال من عمل لآخر.

ج- تؤدى الإجراءات إلى تخصص الفرد فى عمله، وبالتالى إلى إتقانه لذلك العمل وسرعة إنجازه له.

د- تُساعد الإجراءات على وضع مقاييس كمية لأداء الأعمال، مما يُهيئ للإدارة السبيل لقياس أداء كل فرد من خلال تكرار إنجازه للعمل الموكل إليه.

هـ- تؤدى الإجراءات إلى خلق روح المنافسة بين الأفراد داخل المنظمــة، حيث تحثهم على إنجاز العمل الموكل إليهم فى الوقت المحدد حتــى لا يتراكم لديه ويصبح سبباً للتأثير على إنجاز زملائه للأعمــال الأخــرى المرتبطة بعمله.

و- تضمن الإجراءات تحقيق التكامل فى العمل، والابتعاد عــن إهمــال أى جزء منه، وبالتالى توضح الإجراءات العلاقات الوظيفية بين العاملين فى الوحدة الإدارية الواحدة.

ز- تعمل الإجراءات على اكتشاف الثغرات أو مناطق عنق الزجاجــة فــى العمل وبالتالى، الإسراع فى التخلص منها أو معالجتها.

إلا أن المبالغة فى الإجراءات داخل أى منظمة، قد تجعل الفرد بمثابــة آلة يشعر معها بالاستياء أو الملل وبالتالى تنخفض روحه المعنوية، كذلك فــإن استمرار الفرد فى أداء العمل بصورة روتينية، تجعل من الصعب عليه الانتقال بسهولة إلى عمل أو وظيفة أخرى، وتُضعف من اكتسابه لخبرات جديدة.

رابعاً: طرق العمل:

طريقة العمل أكثر تفصيلاً من الإجراء، فالطريقة تشرح كل خطــوة من إجراءات العمل، فهى تُمثل كيفية أداء كل خطوة منها، مع مراعاة أخــذ كلٍ من الوقت والمال والجهد فى الاعتبار، فمثلاً ثمة إجراء لتحصيل رســم على إرسال خطاب ما بواسطة البريد، إلا أن طريقة تحصيل هذا الرسم قــد

يكون عن طريق لصق طابع بريد على المظروف أو دفع نقدى لموظف البريد بقيمة الطابع....الخ.

خامساً: التنبؤ:

يُعتبر التنبؤ أحد عناصر عملية التخطيط، وهو عبارة عن تقديرات أو افتراضات لما يتوقع أن تكون عليه الأحوال فى المستقبل، ولا يُمكن أن نضع خطة معينة دون أن يكون هناك عملية تنبؤ دقيقة، فالتخطيط ما هو إلا عملية تنبؤية للمستقبل لكشف أبعاده والتعرف على ملامحه، ومن ثم إعداد الترتيبات اللازمة لمواجهة احتمالاته.

ويُعتبر التنبؤ أيضاً من الوسائل التى تساعد على اكتشاف جوانب القوة والضعف فى الظروف المحيطة بالمنظمة، مما يُسهم فى استفادة المخططين فى التقليل من التأثيرات السلبية لتلك الظروف أو محاولة تطويعها وفقاً لسياسات وأهداف المنظمة.

ويحتاج المخططون عند التنبؤ بظاهرة ما إلى دراسة وتحليل الكثير من العوامل والمتغيرات البيئية، كالتعرف على السياسات الحكومية واتجاهات السكان وتوجهات النشاط الاقتصادى ومدى التطور التكنولوجى وخاصة فى مجال نشاط المنظمة.

*** مستويات التنبؤ:**

يجب التمييز بين ثلاث مستويات للتنبؤ:

- التنبؤ طويل الأجل:

وهو التنبؤ الذى يغطى فترة طويلة من الـزمن تزيـد عـن ثـلاث سنوات، حيث يؤخذ فى الاعتبار العديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية عند إعداد هذا التنبؤ.

- التنبؤ متوسط الأجل:

وهو التنبؤ الذى يغطى فترة تقل عن ثلاث سنوات وتزيد عن السنة.

- التنبؤ قصير الأجل:

ويعد التنبؤ فى تلك الحالة لفترة زمنية قصيرة لا تزيد عن السنة.

<u>* أساليب التنبـؤ:</u>

١- الأساليب الوصفية:

وتعتمد على الاستفادة من ذوى الخبرة والتخصص والمعرفـة فـى مجال الظاهرة المطلوب التنبؤ بها، وبالتالى تعتمد تلك الأسـاليب الوصـفية على الأخذ بآراء المديرين كمديرى التسويق ومديرى المبيعـات ومـديرى الدعاية وغير ذلك مع الأخذ بآراء رجال البيع، نظراً لمدى اتصالهم بالسوق الواقعى ومن ثم قدرتهم على فهمه وبالتالى القدرة على التنبؤ بالمبيعات، كما تعتمد أيضاً تلك الأساليب الوصفية على أسلوب دلفاى "Dilphi Technic" والذى يعتمد على آراء الخبراء المتصلين بظاهرة معينة حيث يـتم عـرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بتقديم الحلول المناسبة لها من كل خبير على حـدة ثم بلورة تلك الحلول فى صورة أسئلة جديدة وتكرار عرضها على كل خبير أكثر من مرة لضمان الحصول على إجابات تتسم بالصدق والأصالة.

٢- الأساليب الكمية:

وهى تعتمد على البيانات السابقة والمتوفرة عن الظاهرة للتعرف على نمط سلوك الظاهرة، ومن ثم سهولة التنبؤ بها، ومن أهم تلك الأساليب الكمية أسلوب نماذج الانحدار وأسلوب متوسط استهلاك الفرد والذى يُعتبر من أهم المقاييس لمستوى المعيشة وأسلوب تحليل الطيف وغير ذلك.

سادساً: الموازنات

تعتبر الموازنات من أهم عناصر التخطيط، علاوة على أنها تجمع فى مفهومها بين عملية التخطيط وعملية الرقابة فى ذات الوقت، فهى من جانب تعتبر خطة توضح بالأرقام أوجه النشاط الرئيسية للمنظمة من إنتاج وتمويل وموارد بشرية وعمليات شراء وبيع، ومن جانب آخر تعتبر إحدى أدوات الرقابة، حيث يتم المقارنة بين النتائج المحققة بما ورد فى الموازنة، وتتعرف على الفروق والانحرافات بينهما، وتبحث عن العلاج ولذلك يُطلق عليها اسم "الموازنات التخطيطية" لأنها تعمل على تصحيح المسار أثناء عملية التنفيذ بما تظهره من انحرافات يجب معالجتها.

وبذلك فالموازنات ما هى إلا كشف يتضمن تقديراً للمطلوب عمله من كافة احتياجات المنظمة خلال فترة زمنية معينة، وعادة ما تعد الموازنة التخطيطية لمدة سنة، كما تعد فى بعض الأحيان لستة شهور أو ثلاثة شهور، وهكذا تمثل الموازنة عملية توفير للاحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل تلك الاحتياجات فى الموارد البشرية أو المادية.

تصنيف الموازنات:

يمكن تصنيف الموازنات إلى خمسة أنواع رئيسية:

*** الموازنة النقدية:**

وتحتوى تلك الموازنة على بيان بالتقـديرات الخاصـــة أو بـــالتنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية، وتُعد تلك الموازنة لكى تتعرف المنظمـــة على حالة السيولة لديها، أى تتعرف على مركزها النقدى خلال فترة الخطة، حيث يتم مقارنة قيمة المقبوضات بقيمة المدفوعات للتعرف علـــى وجـود الفائض أو العجز لدى تلك المنظمة.

*** الموازنة المعلوماتية:**

وتُمثل عملية توفير البيانات التى تحتاجها المنظمة لإنجاز الأعمـــال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

*** الموازنة المالية:**

وتهتم بمعرفة الأجهزة والآلات والمواد الخام والأثاث وغير ذلك من الموارد المادية والتى تلزم لتنفيذ الخطة.

*** الموازنة الرأسمالية:**

ويتم إعدادها بصورة خاصة للصرف على الأراضـــى والعقـــارات والمعدات والآلات.

*** الموازنة العينية:**

وتهتم بالبحث عن التقديرات الخاصة بأعداد العاملين اللازمة لتنفيـــذ الخطة، أو تقدير عدد ساعات العمل البشرى أو عدد ســـاعات عمـــل الآلات والوحدات المنتجة وغير ذلك.

أهمية ومزايا إعداد الموازنات التخطيطية:

١- تقوم الموازنة التخطيطية بترجمة أهداف المنظمة وسياستها فى صور رقمية وبالتالى تمثل إحدى الأدوات الهامة للتخطيط الفعال.

٢- تُمثل الموازنة التخطيطية شكلاً من أشكال الرقابة داخل المنظمة، نظراً لدورها فى عملية المتابعة لجميع جوانب وأنشطة المنظمة.

٣- تقوم الموازنات التخطيطية بدور هام فى تحديد المسئولية والسلطة فى المنظمة وبالتالى تُسهم فى ضبط العمل داخل المنظمة، علاوة على دورها الهام فى عمليات التنسيق داخلها.

سابعاً: البرامج الزمنية:

وهى الخطط التنفيذية المزودة بجداول زمنية وإجراءات وقواعد وطرق عمل وأوامر تشغيل، يتم توزيعها على الإدارات أو العاملين، بحيث توضح لهم دور كل منهم وتشرح لهم الطرق والأساليب المطلوبة، فهى تمثل مجموعة الأنشطة الواجب قيام المنظمة بها للوصول إلى تحقيق الأهداف وفق جداول زمنية محددة.

وقد يختص البرنامج الزمنى بإحدى إدارات المنظمة، أو قد يكون شاملاً لكل أعمال المنظمة، ولكى يتم إعداد برنامج زمنى فلابد من تحديد الهدف المطلوب من إعداد البرنامج، ثم تحديد الأنشطة التى يحتويها البرنامج وتقسيمها إلى عمليات فرعية صغيرة وتوضيح درجة الترابط فيما بينها، وأيضاً تحديد الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز كل عملية منهم مع تحديد نقطة البداية ونقطة النهاية وأخيراً تحديد الأفراد المنوط بهم تنفيذ البرنامج.

*** أنــواع التخطيط:**

يمكن التمييز بين أنواع التخطيط المختلفة فى ضوء مجموعــة مــن الأسس على النحو التالى:

١) تقسيم التخطيط وفقاً للأساس الزمنى:

أ- التخطيط طويل الأجل:

وهو الذى يُعطى فترة زمنية طويلة تمتد لعدة سنوات أو أحياناً عــدة عقود، ويرتبط عادة بالأنشطة الرئيسية للمنظمة كالتوسع فى الإنتاج أو إنتاج سلع جديدة لأول مرة، والإدارة العليا هى المسئولة عــن التخطــيط طويــل الأجل.

ب- التخطيط متوسط الأجل :

ويغطي فترة زمنية تصل إلى خمس سنوات ، كالخطــة الخمســية ، وهي خطة تتضمن تحديداً للأهداف المراد تحقيقها خلال فترة الخطة علــى ضوء الأهداف التي سبق تحديدها ، كما تتضمن تفصيلات للوسائل الواجــب اتباعها لتحقيق تلك الأهداف .

ج- التخطيط قصير الأجل :

وهو التخطيط الذي لا تزيد الخطة خلاله عن ستة أشهر أو أقل مــن السنة ، وهي تنصب على المجالات التنفيذية في المنظمــة ، مثــل خطــط التوزيع أو خطط التشغيل في عنابر الإنتاج .

٢- تقسيم التخطيط وفقاً لنطاق الخطة :

نعني بنطاق الخطة النطاق المكاني لها ، أي التخطيط الجغرافــي ، فهناك خطط قومية وأخرى إقليميه ، ويهتم التخطيط القومي بالإجماليات على

المستوى القومي مثل حجم الاستثمار القومي والقوة العاملة ، أما التخطيط الإقليمي فيهدف إلى تحقيق درجة من التوازن في نمو أقاليم ومحافظات البلد الواحد . وثمة التخطيط القطاعي والخاص بقطاع معين كقطاع الكهرباء أو التليفونات ، وأيضاً التخطيط المحلي ، كالنهوض بمحافظة معينة أو تعمير مدينة معينة على المستوى المحلي .

٣ - تقسيم التخطيط وفقاً لدرجة التفصيل :

أ) التخطيط الاستراتيجي : ويهتم بالمهام الرئيسية والأهداف الرئيسية ، ويتم على أعلى المستويات الإدارية .

ب) التخطيط التكتيكي : يختص هذا النوع من التخطيط باستخدام موارد المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة بصورة تفصيلية ويشتمل على خطط تفصيلية للأنشطة المختلفة التي يجب أداؤها والموارد التي يجب استخدامها وفي العادة يغطي فترة زمنية قصيرة ، ويهتم به مستوى الإدارة الأوسط في الغالب .

ج) التخطيط التشغيلي : ويقوم به عادة المستوى الإداري الأدنى ، ويهدف إلى تنفيذ أعمال وأنشطة محددة ضمن الخطة الاستراتيجية ، وترتكز على فترة زمنية محددة.

٤- تقسيم التخطيط على أساس طبيعة النشاط:

أ- **خطة المبيعات:** وتعنى برنامجاً للبيع فى المستقبل، والذى يُحدد الأصناف والكميات التى يتوقع بيعها خلال فترة الخطة؛ فيتم خلالها تحديد أنواع السلع ومواصفاتها وتسعيرها ومنافذ توزيعها وحصة كل سوق من أسواق البيع وما يتعلق بالتخزين والنقل وغير ذلك.

ب- خطة القوى العاملة: وتتضمن تقديراً للقوى العاملة المطلوبة لتحقيق الخطة من التخصصات المختلفة وبالمستوى المطلوب وفى الوقت المحدد، مع الأخذ فى الاعتبار سياسات الأجور والحوافز والعلاوات والترقيات والتدريب وغير ذلك.

جـ- خطة الإنتاج: وتعنى تحديد الأصناف التى سيتم إنتاجها والكميات المطلوبة منها والوقت اللازم لإنتاجها والمستلزمات المطلوبة للإنتاج من معدات وغير ذلك.

د- الخطة المالية: حيث يتم ترجمة الأهداف إلى خطط مالية من خلال تحديد الموارد المالية لتسيير نشاط المنظمة، وكيفية توفير الأموال اللازمة من رأس مال وقروض وتسهيلات وأرباح متوقعة وأساليب إنفاق وغيرها.

٥- تقسيم التخطيط من حيث المجال:

أ- التخطيط الاقتصادى:

ويهدف إلي تحقيق أغراض صناعية أو زراعية أو تجارية...الخ، وقد يكون التخطيط الاقتصادى شاملاً كافة المجالات الاقتصادية، وقد يكون جزئياً، حيث يقتصر على قطاع اقتصادى معين كالصناعة أو الزراعة.

ب- التخطيط العمرانى:

ويهدف إلى تعمير أو تطوير مدينة ما أو منطقة أو حى معين من خلال توفير المرافق والأبنية والطرق والخدمات.

جـ- التخطيط الإدارى:

ويهدف إلى تطوير الجهاز الإدارى فى الدولة، ليستطيع مواجهة أعباء خطط التنمية، ويشمل مجالات تطوير البناء التنظيمى للمنظمات الحكومية، وإعداد الخطط ورسم السياسات الخاصة بتدريب القوى العاملة وتنميتها وتطوير أساليب العمل.

د- التخطيط الاجتماعى:

ويهدف إلى وضع مشروعات خاصة بتنمية الجوانب الثقافية والاجتماعية كمشروعات الصحة والتعليم والثقافة.

<u>* معوقات عملية التخطيط :</u>

قد تعترض عملية التخطيط بعض القيود والمعوقات، ومن أبرز تلك المعوقات ما يلى:

- ارتفاع كلفة بعض عمليات التنفيذ لبعض الخطط.كتكلفة البحث عن المعلومات وأجود المستشارين والفنيين وغيرهم.
- عدم دقة البيانات والمعلومات والافتراضات الخاصة بتوقع أحداث المستقبل، مما يؤثر حتماً فى فاعلية العملية التخطيطية وصدقها.
- ضعف العملية الرقابية أثناء تنفيذ الخطة.
- افتقار الخطة لبعض المرونة، وميل بعض المنفذين إلى التواكل والاعتماد على بعضهم البعض.
- وجود نقص واضح فى البيانات والمعلومات والإحصاءات الضرورية لفعالية التخطيط.

- افتقار المواطن للوعى التخطيطى، وأيضاً نقص وعى المنفـذين بأهـداف الخطة.
- عدم إعداد أو تهيئة العاملين فى الوحدات الإدارية وإهمال تدريبهم، ممـا ينعكس سلباً على عملية تنفيذ الخطط.
- ظهور بعض القوى والعوامل الخارجية والسياسية والبيئية وتأثيرها السلبى على المضى فى تنفيذ الخطة بدقة، وفى الوقت المحدد لها.

* مقومات وعوامل التخطيط الناجح:

١) أن يكون للخطة أهدافاً واضحة ومحددة يفهمها الجميع داخل المنظمة.
٢) دقة البيانات وتوافرها وسهولة انسياب وتدفق المعلومات إلى المنفذين.
٣) التحديد الدقيق للأجهزة الإدارية المسئولة عن تنفيذ الخطة، منعاً لحـدوث التعارض والتضارب والازدواج فى الاختصاصات.
٤) توافر عنصر المرونة فى عناصر عملية التخطيط، فالخطة المرنة هـى القادرة على مواجهة المشكلات والمتغيرات الخارجية والمواقف الحرجة.
٥) الأخذ بالأولوية فى عملية التنفيذ، فالتنفيذ الجيد للخطة يقتضى تقديم بعض المراحل على بعضها الآخر فى بعض الأحيان.
٦) يجب أن تتميز الخطة بالعمق والابتعاد عن السطحية، وعـدم الانشـغال وتضييع الوقت فى الاهتمام بأمور فرعية على حساب تحقيق الأهـداف الرئيسية.
٧) من الضرورى أن يوضع للخطة توقيتات محددة لكل جزئية من جزئياتها، مع الربط الزمنى بين كل منها.

٨) ينبغى أخذ وجهات نظر الأفراد المشرفين على تنفيذ الخطة فى الاعتبـــار لمعرفة الصعوبات المتوقع حدوثها أثناء التنفيذ.

٩- أن يُحسّن استغلال الموارد المتاحة ويُستفاد من الطاقة البشرية والماديـــة إلى أقصى حد ممكن.

١٠- المتابعة الفعالة لجميع مراحل تنفيذ الخطة، تسهيلاً لعملية تقييم النتائج، ومن ثم التعرف على مدى تحقق الأهداف.

١١- اشتراك مجموعة من الخبراء فى وضع الخطة وعدم انفراد فرد مـــنهم بوضعها فالتخطيط عملية جماعية وليست عملاً فردياً.

الفصل الخامس

التنظيـــــم

الفصل الخامس

التنظيم "Organizing"

يُعتبر التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية، والتى تعادل وظيفة التخطيط فى مقدار الأهمية والتنظيم من أهم وظائف المديرين فى المنظمات المختلفة، والتى تنطوى على تحديد الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها تحقيقاً للأهداف، مع تحديد واختيار الأفراد المناط بهم تحقيق وتنفيذ تلك الأعمال والأنشطة وفق معايير أداء معينة مع تحديد مراكز السلطة والمسئولية وأساليب الرقابة والإشراف والتنسيق علاوة على بناء الهيكل التنظيمى الذى يحدد المسئوليات المختلفة فى المنظمة.

أما عن مفهوم التنظيم كمنظمة (منشأة) "Organization" فيمثل وحدة إدارية تقوم باتخاذ القرارات أو نظام شامل يهدف لتحقيق أهداف معينة ويشمل عدد من الوظائف والأدوار والعلاقات، فهى وحدة اجتماعية يتم إنشائها بطريقة مقصودة لتحقيق أغراض معينة، وتتخذ شكلاً هيكلياً بهدف تحقيق تلك الأعراض.

فإذا أرادت أى منظمة أن تعمل بكفاءة وفاعلية، فيجب أن تتيح الفرصة لكل فرد يعمل بها لأن يقدم أقصى مساهمة يمكن أن يقدمها، ولكى يتم ذلك يلزم تجزئة العمل الذى تقوم به تلك المنظمة إلى وحدات أو أقسام إدارية يختص كل منها بأداء عمل محدد.

وقد عرف "Davis" التنظيم، على أنه مجموعة الأشخاص التى تتعاون فيما بينها بصورة فعالة لتدبير مواردها الاقتصادية بهدف تحقيق غرض مشترك تحت إمرة قيادة موحدة، فى حين عرفه "حسن توفيق" على أنه تنسيق للجهود البشرية فى المنظمة، لإمكان تنفيذ سياسة مقررة بأقل كلفة

ممكنة، بينما عرفه "Bernard" على أنه عبارة عن "نسق يحدد الأنشطة والقوى البشرية والعلاقات بينهما خلال إطار إدارى معين".

ومن التعريفات السابقة يتضح أن التنظيم كوظيفة إدارية يتطلب مجموعة من المحددات، ومن أبرزها:

١- ضرورة وجود أهداف محددة بدقة يعمل جميع من بالمنظمة على تحقيقها من خلال وظيفة التنظيم.

٢- تجزئة الأعمال والأنشطة المطلوب إنجازها، ثم تجميعها فى وحدات إدارية يختص كل منها بأداء عمل معين منعاً للازدواجية أو لتداخل الاختصاصات.

٣- تحديد السلطة والمسئولية:

بمعنى إضفاء حقوق معينة تتسم بالقوة لكل فرد أو مجموعة من الأفراد داخل المنظمة واعتباره مسئولاً أمام رؤسائه من حيث تلقيه للأمر أو قدرته على إعطاء الأوامر لغيره بصورة معترف بها من الجميع.

٤- التنسيق والتعاون بين جميع الوحدات على اختلاف الأعمال التى تقوم بها كل منها لتحقيق الأهداف.

* الهيكل التنظيمى:

يُمثل الهيكل التنظيمى شبكة من العلاقات بين مختلف الوظائف والأقسام والوحدات الإدارية والقطاعات التى تتكون منها المنظمة، والتى تتكون بدورها من مجموعة من الأفراد تعمل معاً بقصد تحقيق أهداف مرغوبة، ولكن عمل الأفراد بصورة جماعية لتحقيق تلك الأهداف لا يتحقق

تلقائياً فى حالة البشر، ومن الضرورى لذلك أن يتوفر وسائل معينة للتنسيق بين أنشطتهم مع الرقابة على الأعمال التى يقومــون بتنفيــذها ومتابعتهـــا، وإحدى تلك الوسائل الهيكل التنظيمى، الذى يوضح من له سلطة على من ؟ وبالعكس من المسئول أمام من؟ مع توفير نوع من الأطر غير المرئية التى تُسهم فى توحيد جميع الناس للعمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

وتُمثل خطوط السلطة والمسئولية من المستويات الأعلى والأدنــى، وبين الوحدات على المستوى الواحد، إنما تمثل خطوط اتصال هــى بمثابـــة قنوات لتدفق المعلومات أفقياً ورأسياً لضمان التفاعل بين جميع الأفراد داخل المنظمة.

ويتطلب إعداد الهيكل التنظيمى المرور بعدة مراحل:

أ) إجراء حصر شامل لجميع الأعمال والمهام المطلوبة من أجــل تحقيــق أهداف المنظمة.

ب) تصنيف الأعمال والمهام التى تم حصرها، ثم وضع المتشابه منها فـــى وظائف محددة.

ج) وضع الوظائف المتشابهة فى قسم إدارى واحد، ثم تجميع الأقسام المتشـــابهة فى إدارة واحدة، فمثلاً نضع أقسام الميزانية والتكاليف فـــى إدارة الحســابات، ووضع أقسام الترقيات والمرتبات والتعيينات فى إدارة شئون الأفراد.

د) وضع خريطة تنظيمية فى صورة هيكل تنظيمى، يبدأ من القاعدة فى اتجاه القمة، ومن خلال تلك الخريطة يتضح التسلسل القيادى بين الأفراد، وعدد المرؤوسين التابعين لكل رئيس وكيفية تقسيم التنظيم (على أساس الوظيفة

أو العميل...الخ) والمسمى المحدد لكل وظيفة وعلاقات السلطة (وظيفة، استشارية...الخ) وغير ذلك.

هـ) القيام بإعداد دليل تنظيمى يُفصّل ما جاء بالخريطة ويُفسر بعض مصطلحاتها، كتحديد الأهداف العامة للمنظمة والسياسات المتبعة فيها والأقسام الموجودة فيها، والوظائف الموجودة بها والمهام الخاصة بكل وظيفة منها، وغير ذلك من التفصيلات.

أنواع الهياكل التنظيمية:

إن الهيكل التنظيمى الرسمى فى أى منظمة قد تم وضعه بطريقة مقصودة ليوضح شكلاً للعلاقات الرسمية بين الأشخاص والوحدات الإدارية والقطاعات والأقسام داخل المنظمة، مع تحديد خطوط الاتصال بينها وعلاقات السلطة بين أفرادها.

إلا أنه فى غالب الأحيان قد يظهر داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها شبكة موازية من العلاقات الشخصية غير الرسمية بين الأفراد بعضهم البعض، تحددها وترسم ملامحها بعض الاعتبارات مثل زمالة الأبناء والصداقة بين الأفراد خارج نطاق العمل الرسمى، أو طبيعة المؤهل والتخصص العلمى أو لحاجة الأفراد لإشباع حاجاتهم الشخصية وغير ذلك مما يشكل تنظيماً غير رسمياً ينشأ ويتطور بصورة تلقائية ودون قصد أو رغبة حقيقية من الإدارة الرسمية.

ويتميز ذلك الهيكل التنظيمى غير الرسمى باعتماده على قيادات غير رسمية تتمثل فى بعض الأشخاص داخل المنظمة مع وجود خطوط اتصال

غير رسمية، لها من القوة والتأثير بحيث يمكن أن تتغلب أحياناً على تأثيرات بعض القرارات الرسمية داخل المنظمة، أو تعمل على مقاومة التغيرات التى ترغب المنظمة فى إدخالها، أو تصنع لنفسها أهدافاً قد تتعارض مع الأهداف التى وضعتها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها.

وعلى الرغم من ذلك فقد تُسهم تلك التنظيمات غير الرسـمية فـى تسهيل القيام ببعض الأعمال أو دفع الإدارة إلى التريث فـى اتخـاذ بعـض القرارات وغير ذلك من الفوائد.

وبالنسبة للهياكل التنظيمية الرسمية، فثمة ثلاث أنواع شائعة منها، وهى:

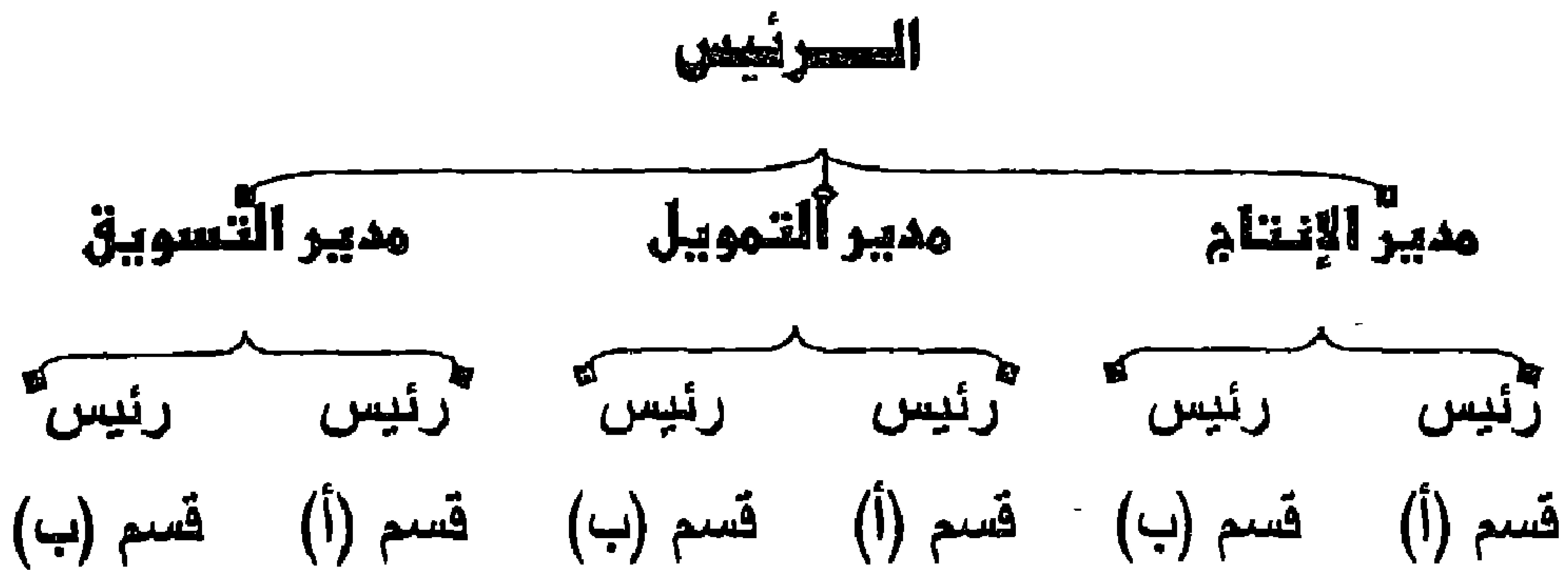
١- الهيكل التنظيمى التنفيذى:

ويُطلق عليه أحياناً الهيكل المتدرج، وهو من أبسط أنواع الهياكل التنظيمية، وهو هيكل يسمح بخط واضح للسلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى، وفيـه يكون كل شخص فى المنظمة مسئولاً أمام مشرف أو رئيس واحد فقط.

وهذا النوع من الهياكل يناسب المنظمات صغيرة الحجـم، ويتمتـع المدير فيها بقدرات عالية نظراً لتعرضه لمواجهة مشـكلات متنوعـة دون اللجوء إلى الأخصائيين فى كل مجال وظيفى.

إلا أنه مع كبر حجم المنظمة يكون من الصعب على المدير الإلمـام بجميع الجوانب المرتبطة بالعمل فى إدارته، ومن ثم فلابد من استعمال أفراد مساعدين لمساعدة المدير التنفيذى فى أداء الوظائف الأدق تخصصاً حيـث يقدمون له النصح والمشورة دون أن يكون لهم دور فى ممارسـة السـلطة، ولذلك يُطلق عليهم الاستشاريون.

ويتميز ذلك الهيكل التنفيذى بسرعة اتخاذ القرارات، وضعف الهروب من المسئولية وحاجة التنظيم الدائمة لمديرين ذوى خبرات عالية، ويوضح الشكل (١) مثالاً على هيكل تنظيمى تنفيذى.



شكل رقم (١)

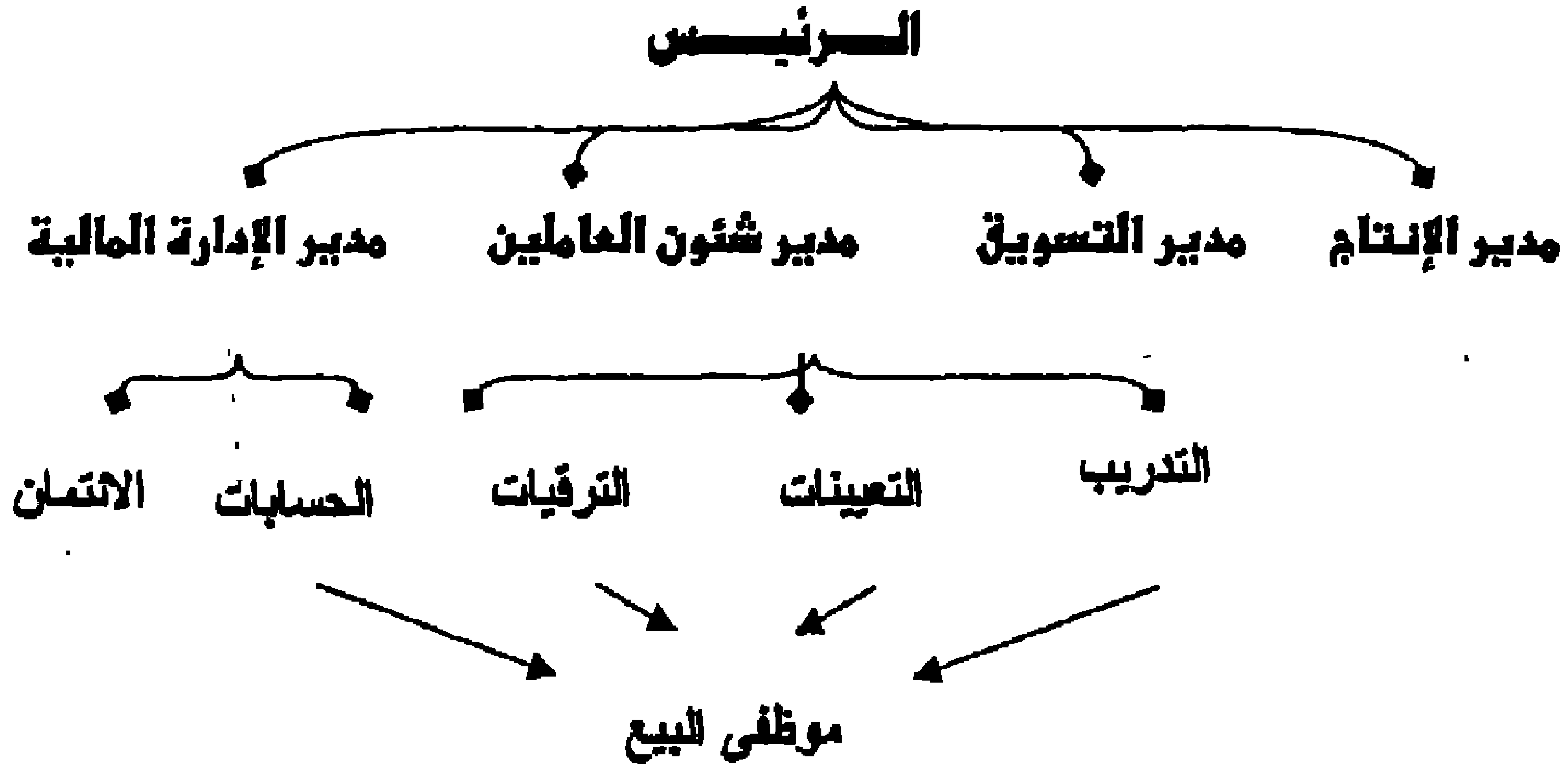
(هيكل تنظيمى تنفيذى)

٢- الهيكل التنظيمى الوظيفى:

يهدف الهيكل الوظيفى إلى إتاحة الفرصة للأفراد لكى يصلوا إلى أقصى تخصص وظيفى ممكن، حيث يملك المدير فى ذلك الهيكل سلطة على الأفراد فى جميع الإدارات الأخرى بالنسبة لأدائهم للوظيفة التى يكون هو مسئولاً عنها.

فمثلاً يكون لمدير الإنتاج السلطة والمسئولية عن جميع النواحى الفنية للإنتاج ويكون لمدير شئون العاملين المسئولية والسلطة الكاملة عن التعيين والفصل والتدريب والعقاب والإثابة وغير ذلك من الأعمال المتصلة بالعاملين فى جميع الوحدات الإدارية بالمنظمة، وذلك بصرف النظر عن المكان الذى تؤدى فيه الوظيفة.

ويوضح الشكل (٢) تمثيلاً للهيكل التنظيمي الوظيفى:



شكل (٢) هيكل وظيفى

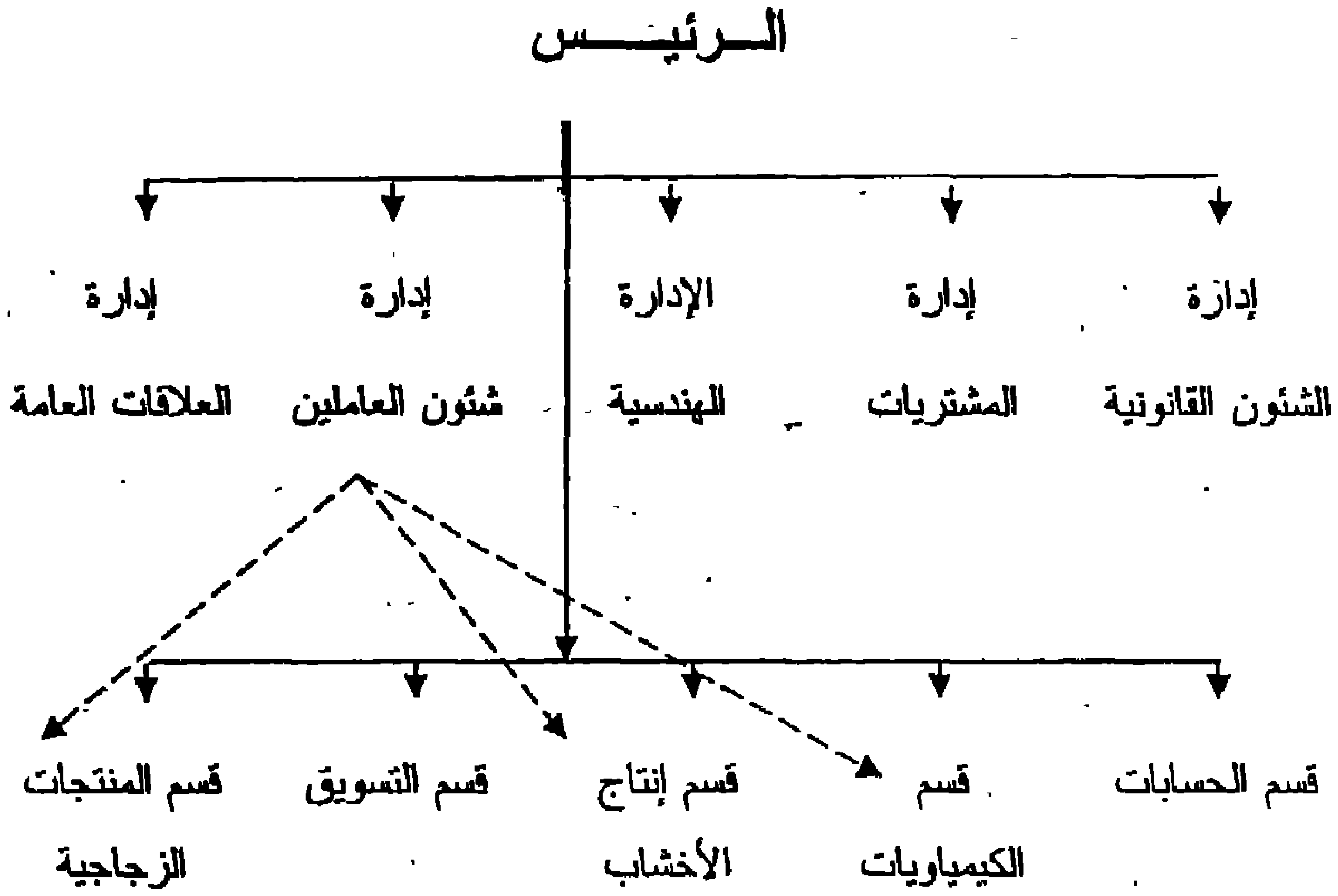
ومن الشكل السابق يتضح لنا أن ذلك الهيكل التنظيمى يُعتبر خرقاً لمبدأ وحدة الأمر وهو من أهم عناصر ومبادئ العملية الإدارية، إلا أن الهيكل الوظيفى قد يُسهم من ناحية أخرى فى التنسيق بين الأنشطة المتعددة على مستوى المنظمة ككل.

<u>٣- الهيكل التنظيمى التنفيذى/ الاستشارى:</u>

من المعروف أن للاستشاريين دوراً هاماً فى تقديم الرأى والنصح، علاوة على أن لديهم قوة التوصية، ولكن ليس لهم - فى ذات الوقت قوة السلطة لتنفيذ ما يرونه بالنسبة للإدارات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن للاستشارى الفرصة لممارسة نفوذه من خلال الرئيس التنفيذى الذى يعمل بتوصيته على الرغم من رئاسته للمسئول الاستشارى.

وغالباً ما تلجأ معظم المنظمات إلى الاستشارة نظراً لحاجتها الملحة في معالجة بعض التفاصيل وتحديد المعلومات المطلوبة لتقديم النصح واتخاذ القرارات بالنسبة لبعض الصعوبات.

وفي الهيكل التنفيذى/الاستشارى يوجد رئيس واحد فقط يكون أى شخص مسئول أمامه مباشرة، ومع ذلك تكون المساعدة والنصيحة الاستشارية المتخصصة متاحة لأى وحدة في المنظمة فى حاجة إليها، ويُمثل الشكل (٣) مثالاً للهيكل التنظيمى التنفيذى/ الاستشارى لشركة إنتاجية.



- الخط المتقطع (علاقات استشارات)
- الخط المستمر (علاقات تنفيذية)

شكل (٣)

(هيكل تنفيذى/ استشارى)

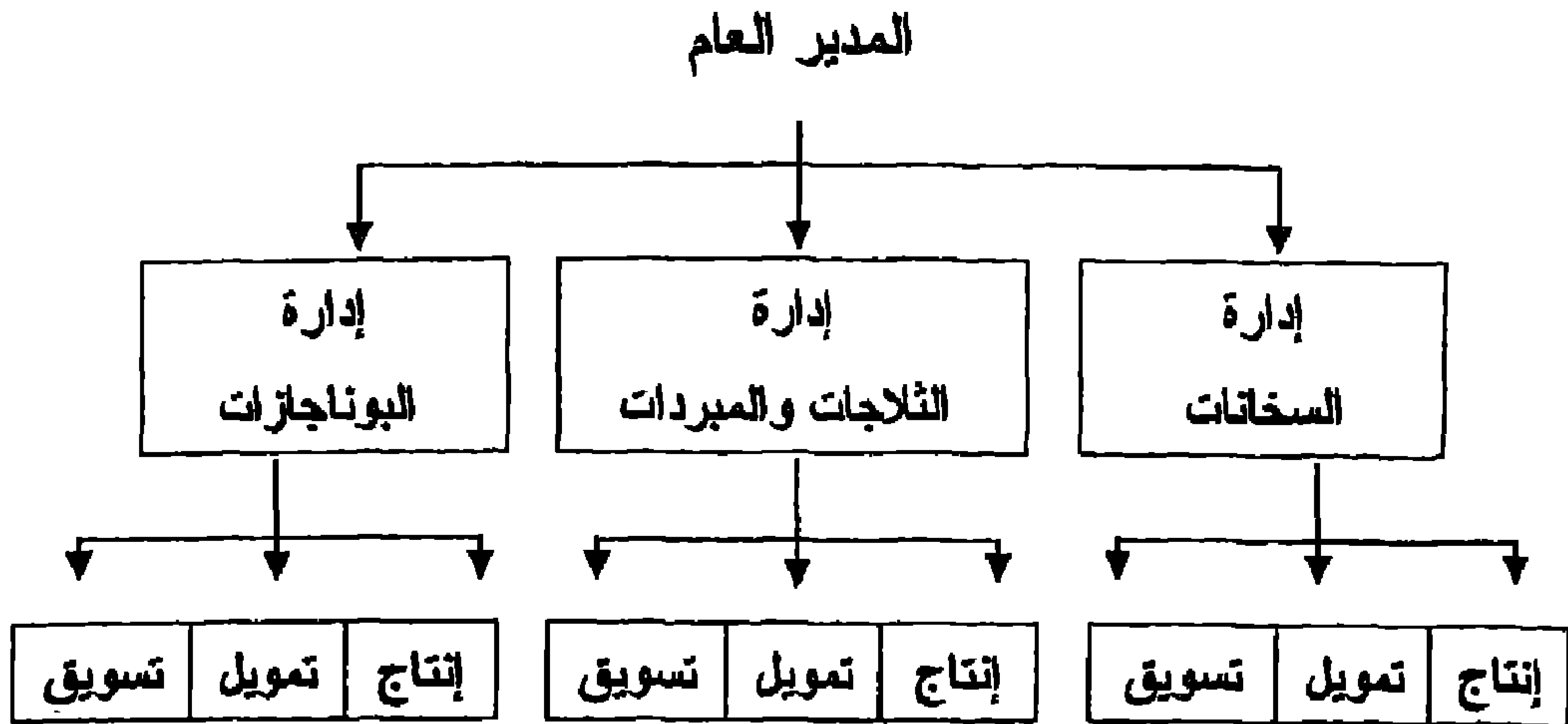
أسس تجميع الهياكل التنظيمية:

١) التجميع على أساس المنتج أو الخدمة المقدمة:

حيث يعتمد تجميع الهيكل التنظيمى على أساس ما تنتجه المنشـــأة أو ما تقدمه من خدمات، بحيث يكون لكل نوع منها تقريباً إدارة خاصـــة بهـــا، تهتم بكل ما يتصل بها من أعمال، ويشترط فى ذلك النـــوع مـــن الهياكـــل التنظيمية أن يكون لدى المنظمة عدد لا بأس به من السلع التـــى تنتجهـــا أو الخدمات التى تقدمها، أما إذا اقتصر المنتج على سلعة واحدة أو تقديم خدمة معينة واحدة فقط فلا يمكن الاعتماد على ذلك النوع مـــن التجميـــع للهيكـــل التنظيمى، كما يُشترط أيضاً وجود فروق كبيرة فى طبيعة الأعمال المطلوبة فى كل إدارة خاصة بسلعة أو بخدمة معينة، حتى نتجنب زيـــادة الإنفـــاق، وبالتالى فقدان جزء كبير من الأرباح.

وفى ذلك النوع من الهياكل التنظيميـــة، يســـهل تحديـــد المســـئولية والاختصاص، كما يراعى متطلبات التعامل مع حاجات كل سلعة أو خدمـــة مما يؤدى إلى ارتفاع مستوى الإنتاج وانخفاض التكاليف من جانب آخر.

ويوضح الشكل (٤) تصميماً لهيكل تنظيمى يعتمد على المنتجات أو الخدمات.



شكل (٤)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس المنتجات أو الخدمات)

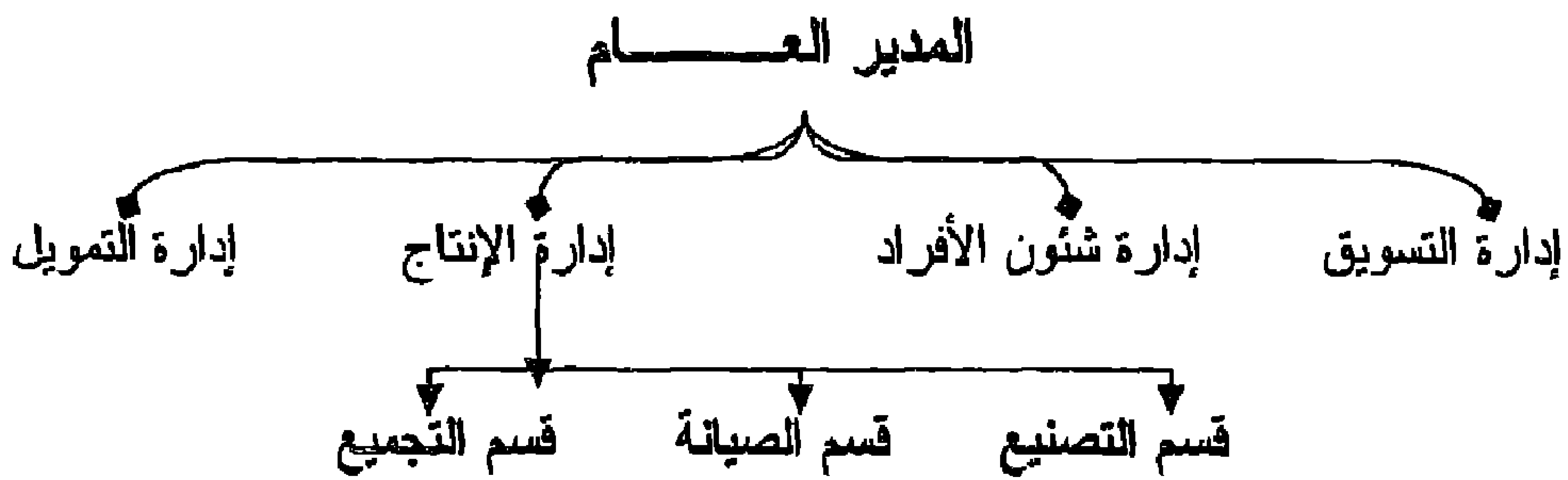
٢) التجميع على أساس الوظيفة:

تقوم تلك الطريقة على أساس إنشاء مجموعة من الإدارات الخاصة بكل وظيفة من الوظائف الرئيسية داخل المنظمة، ولاشك أن تعدد وتنوع الوظائف هو نتيجة مباشرة لتقسيم العمل نظراً لتنوع المهام والأنشطة الخاصة بكل وظيفة.

ويتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بتحقيق درجة عالية من التنسيق والسيطرة ضمن نطاق الإدارة الوظيفية الواحدة، وأيضاً فإن تجميع أوجه النشاط المتشابهة فى إدارة واحدة تؤدى إلى رفع كفاية تلك الإدارة بصورة عامة، وتُسهل عملية الرقابة عليها.

إلا أن ذلك النوع من الهياكل التنظيمية يُصعب من عملية التنســيق بين الإدارات الوظيفية المختلفة، كما أنه لا يلائــم الأعمـــال والمشــروعات المتناثرة بين مناطق جغرافية متباعدة عن بعضها.

ويوضح الشكل (٥) تصميماً لهيكل تنظيمى يعتمد الوظيفة كأساس له.

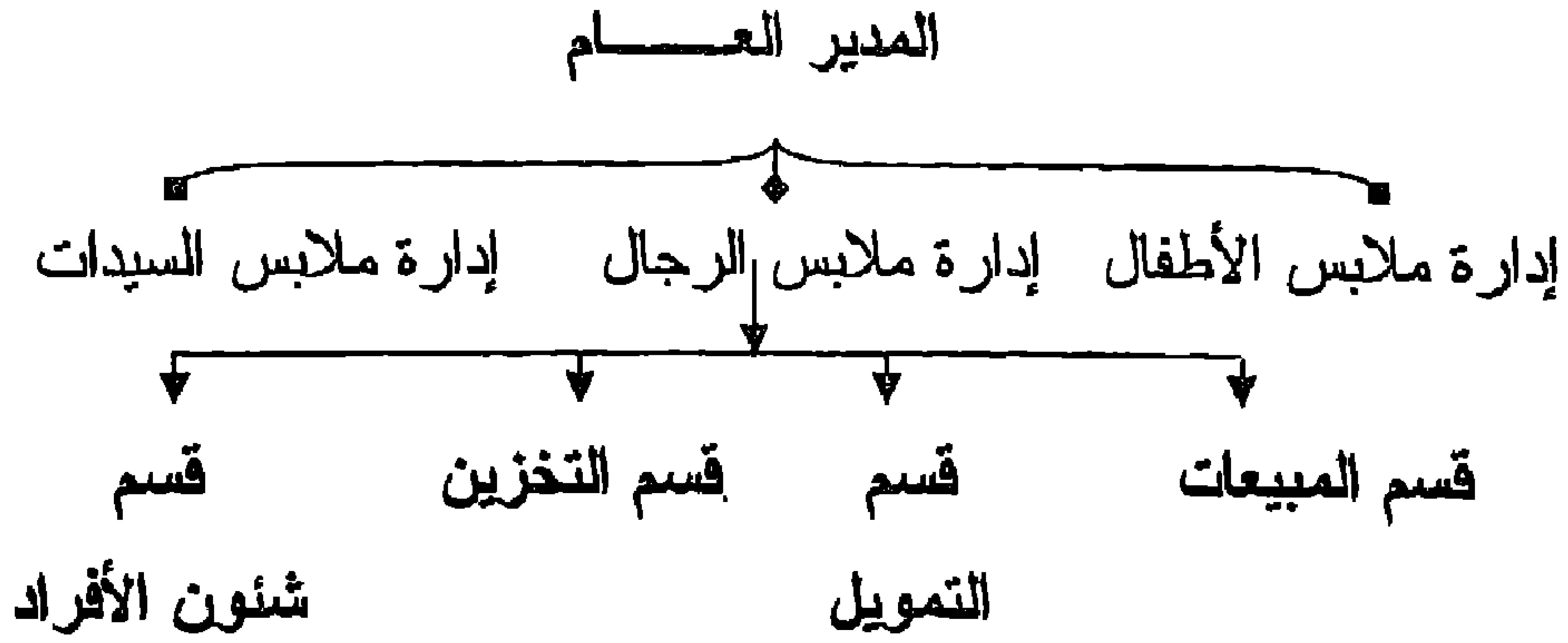


شكل رقم (٥)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس الوظيفة)

٣) التجميع على أساس العميل:

وفيه يتم تجميع أنشطة المنظمة وفقاً لنوع العميل، حيث يتم تخصيص إدارة خاصة لكل فئة من العملاء تتولى جميع الأعمال المتصلة بهم، وفى هذا النوع من الهياكل التنظيمية يراعى رغبات وأذواق وظروف كل فئــة مــن فئات العملاء كما يسهل إجراء عمليات التنسيق بين الأنشطة المتعلقة بهــم، ويوضح الشكل (٦) نموذجاً لهيكل تنظيمى يعتمد على العملاء فـــى عمليــة التصميم.

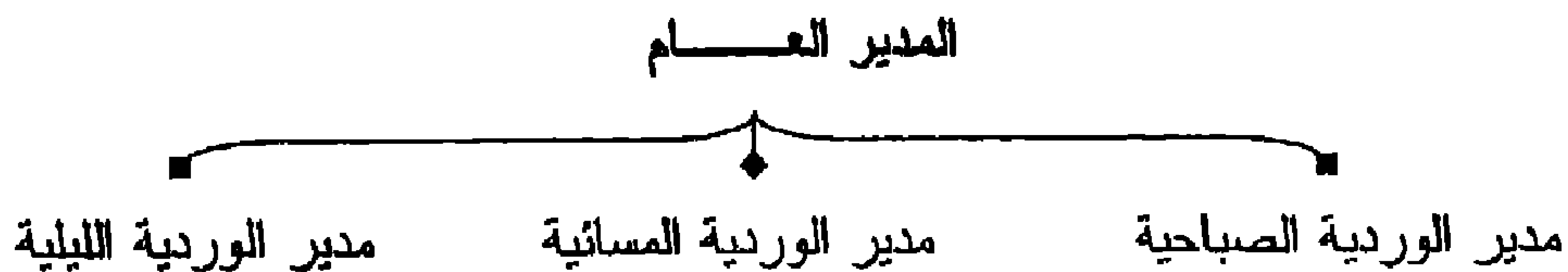


شكل (٦)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس العملاء)

٤) التجميع على أساس الوقت:

تعمل الكثير من الشركات الصناعية على ورديات متعددة خلال اليوم الكامل وقد يضطر بعضها إلى العمل فى العطلات الرسمية، وبالتالى فقد تختص وردية معينة بإنتاج نوع من السلع أو المنتجات تختلف عما تنتجه وردية أخرى وبالتالى يكون من الأفضل أن يكون هناك إدارة خاصة بكل وردية منها، تختلف فيها طبيعة المهام وتخصص الموظفين وهكذا، والشكل (٧) يوضح تصميماً لهيكل التنظيم الذى يعتمد الوقت كأساس له.

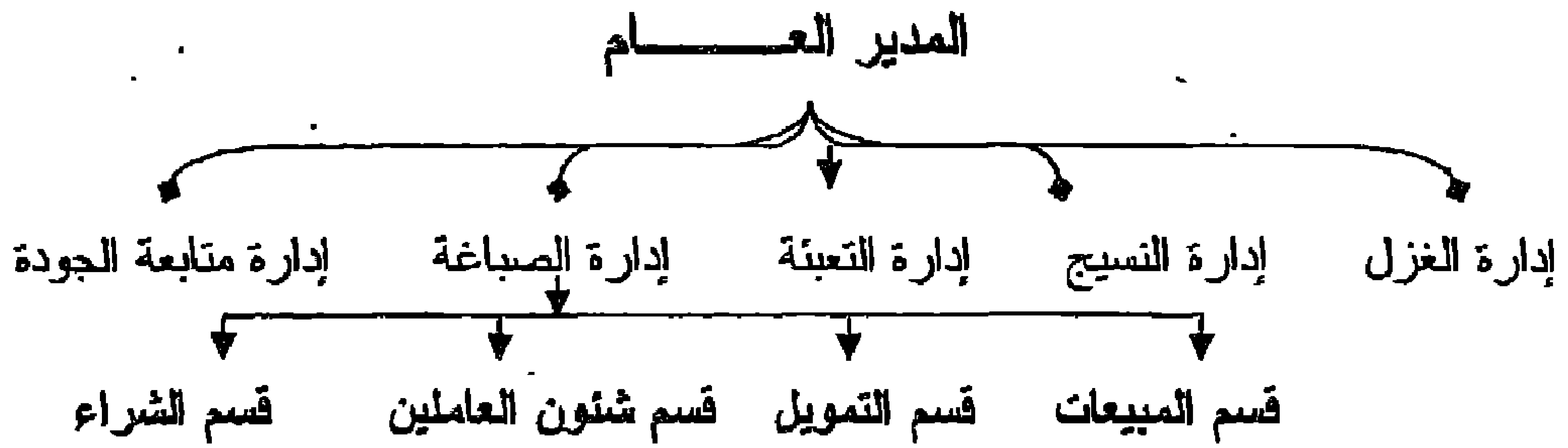


شكل (٧)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس الوقت)

٥) التجميع على أساس العمليات:

وفيه تم تقسيم المشروع إلى وحدات إدارية وفقاً للمهـام والعمليـات الرئيسية اللازمة لتنفيذ مهمة معينة، وتجمع تلك المهام والعمليات فى وحـدة إدارية تنظيمية واحدة تشرف على تلك المهام والعمليات، ويوضح الشكل (٨) نموذجاً لذلك فى أحد مصانع الغزل والنسيج.



شكل (٨)

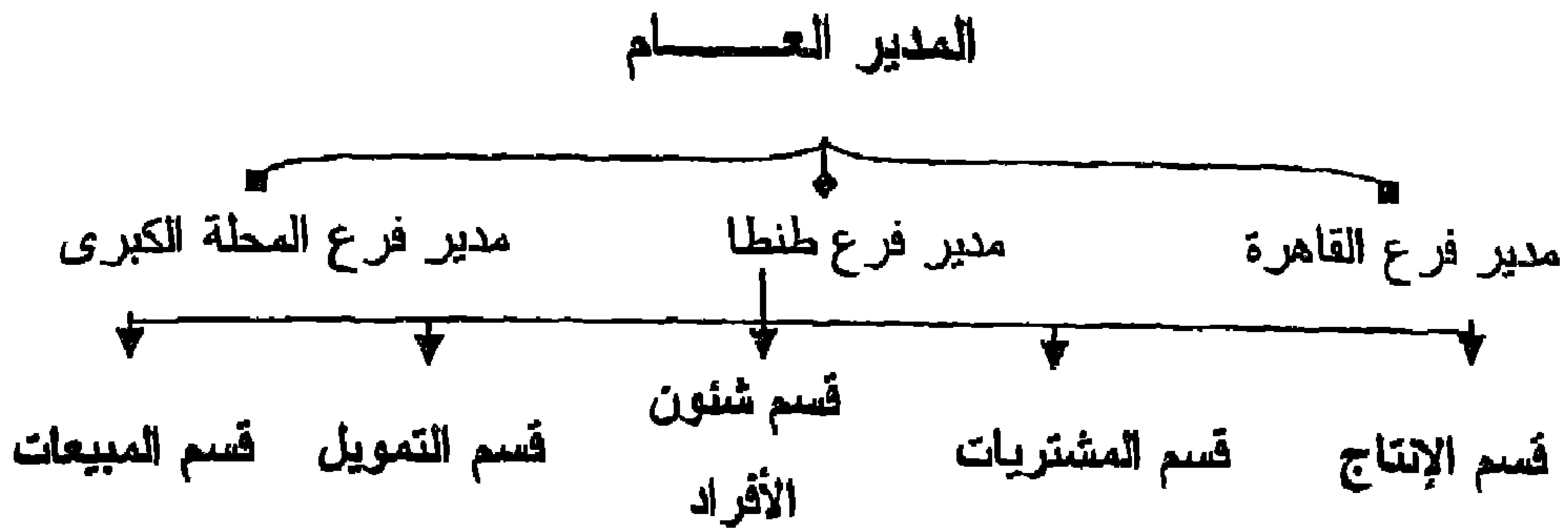
(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس العمليات)

٦) التجميع على أساس المنطقة الجغرافية:

حيث يتم توزيع العمل داخل المشروع على وحدات إداريـة حسـب مناطق العمل الجغرافية، بحيث تخصص وحدة إدارية خاصة لكـل منطقـة جغرافية تتولى الإشراف على جميع الأنشطة الخاصة بها.

وفى ذلك النمط، لابد من مراعاة الظروف الخاصة بكل منطقة، ومن ثم تكييف العمل وفق متطلبات تلك الظروف مما يؤدى إلى زيـادة الكفايـة، ويؤدى ذلك النمط من التجميع إلى سرعة اتخاذ القرارات نظراً لقرب المدير من موقع التنفيذ، إلا أن ذلك التصميم قد يُبعد من تبعية السياسة التى يتبعهـا

مدير المنطقة الجغرافية للسياسة التى يمارسها المركز الرئيسى للمنظمة، ويوضح الشكل (٩) نموذجاً لذلك الهيكل.



شكل (٩)

(تصميم الهيكل التنظيمى على أساس المنطقة الجغرافية)

هذا ويمكن تصميم هيكل تنظيمى يجمع بين أكثر من أساس للتجميع، لتحقيق الأهداف التى تنشدها المنظمة للجمع بين مزايا أكثر من طريقة وتجنب عيوب الطرق الأخرى فيما يُعرف بالتصميم وفقاً للتجميع المركب.

العوامل المؤثرة فى اختيار الهيكل التنظيمى الملائم:

١) الأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

مع نمو المنظمات، فإنها تصنع لنفسها أهدافاً استراتيجية جديدة لزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمات المقدمة أو فتح فروع جديدة لها أو تطبيق تكنولوجيا مستحدثة لم تكن تتعامل معها من قبل، وبالتالى تحتاج المنظمة إلى إعادة النظر فى الهيكل التنظيمى الموجود بها بإدخال بعض التعديلات عليه أو تغييره تغييراً كاملاً فى بعض الأحوال.

٢) عدد العاملين بالمنظمة:

ففى المنظمات صغيرة الحجم، يكون غالباً هناك درجة كبيـرة مـن التخصصات فى حين يقل عدد المديرين، ويقل معه عدد القواعـد المكتوبـة لتنظيم العمل، علاوة على أن صنع القرارات فى تلـك المنظمـات يكـون مركزياً ولا يحتاج إلى مجهود كبير من قبل المديرين، فـى حـين نجـد أن المنظمات كبيرة الحجم التى يعمل بها عدد أكبر من الأفراد تكون فى حاجـة ماسة إلى الاستعانة بمديرين أكثر تخصصاً لأداء مهام معينة، مع الاعتمـاد على اللامركزية وتفويض السلطة فى صنع القرارات.

٣) التكنـــولوجيا:

تعنى التكنولوجيا ما تملكه المنظمة من خبرات وأجهزة ومستلزمات وقواعد وإجراءات لتحويل ما لديها من المدخلات إلى مخرجات فى صـورة سلع أو خدمات، والمديرين فى المنظمات المختلفة لابد وأن يضعوا هـيكلاً تنظيمياً يتناسب مع درجة التكنولوجيا المطبقة فى منظمـاتهم، مـن حيـث مستوى نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية وغير ذلك.

٤) دورة حياة المنظمة:

تمر أى منظمة بأربع مراحل متتالية، فعندما تبدأ المنظمة صـغيرة الحجم، يتولى شخص واحد (غالباً يكون مالكها) مع عدد قليل مـن الأفـراد عملية الإنتاج أو تقديم خدمة ما وبالتالى يتسم الهيكل التنظيمـى بالبسـاطة الشديدة، فيقل التخصص فى العمل وتتركز القرارات مركزياً وتنعدم القواعد الرسمية أو تكون فى أضيق الحدود، وبتوسع المنظمة فى عدد أفرادها وفـى أنشطتها تدخل فى المرحلة الثانية التى تعتمد فيها علـى عـدد أكبـر مـن

المشرفين نظراً للتوسع فى أعمالها، وبالتالى يكون من المهم وضع قواعد رسمية للتنسيق والاتصالات بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة إلا أن التنظيم يظل إلى حد كبير متبعاً للمركزية فى اتخاذ القرارات.

ومع كبر المنظمة فى الحجم يتم تقسيم العمل بصورة أكثر تخصصية، ويتم أيضاً ترسيخ القواعد الرسمية المرشدة للعمل وللعلاقات بين الأفراد المنتسبين للمنظمة، والمتعاملين معها، ويصاحب ذلك الاتجاه نحو اللامركزية وتفويض السلطة من قبل المديرين فى المستوى الإدارى الأعلى لمرؤوسيهم وتلك المرحلة تمثل المرحلة الثالثة من حياة المنظمة، وأخيراً تدخل المنظمة فى مرحلة الاستقرار والتى يستقر معها تقسيم العمل والاعتماد على التخصص الدقيق وتفويض السلطات والاستعانة بالاستشاريين.

٤) الموارد البيئية:

عند توافر الموارد البيئية للمنظمة، فإن اللامركزية فى اتخاذ القرارات يكون أنسب لاستخدامها من قبل المديرين فى المنظمة، وعند عدم توافرها، فإن ميل المديرين للرقابة الشديدة سيجعلهم يميلون نحو المركزية.

وعند قيام المخطط بوضع تصميم لهيكل تنظيمى، فلابد له أن يراعى الاعتبارات التالية ويستفيد منها:

- التخصص فى العمل.
- تسهيل الرقابة.
- تخفيض النفقات.
- مراعاة الظروف البيئية.
- إنجاز العمل فى الوقت المناسب.
- الترتيب بين الأولويات.
- الاهتمام بالتنسيق.

مبادئ وأسس لوظيفة التنظيم:

أولاً: نطاق الإشراف:

يقصد بنطاق الإشراف، عدد الأشخاص الذين يستطيع المدير الإشراف عليه شخصياً بكفاءة وفاعلية، ولا يستطيع أحد الجزم بعدد معين للمرؤوسين التابعين لمدير أو مشرف واحد، ولكن بصفة عامة يحدد نطاق (١٠) إلى (٣٠) بالنسبة للعاملين الموظفين، و(٣) إلى (٨) بالنسبة للعاملين الإداريين، ففى الأعمال العادية (الموظفين التنفيذيين) يُدرب الأفراد عادةً لتأدية نواحى نشاطهم بطريقة محددة وما أن يصلوا إلى إتقانها، فإن عملهم يتطلب نوعاً من الرقابة أو الإشراف ذا طبيعة روتينية إلى حد ما.

وعلى الرغم من صعوبة تحديد عدد معين من العاملين تحت إشراف مشرف أو مدير واحد، إلا أن هناك بعض العوامل المحددة لنطاق الإشراف الملائم ومن تلك العوامل:

- درجة تنوع الأنشطة:

إذا تشابهت الأنشطة والمهام بالمنظمة، فإن ذلك يتطلب من المدير أن يبذل وقتاً وجهداً أقل، ومن ثم يكون نطاق الإشراف أوسع، وعلى العكس من ذلك عند تنوع وتباين الأنشطة والمهام، والذى يتطلب من المدير أن يبذل جهداً ووقتاً أكبر، ومن ثم يكون نطاق الإشراف على مستوى أضيق.

- درجة تعقد العمل:

إذا اتسمت الأعمال والأنشطة فى المنظمة بالنمطية والتكرارية، فإنه يمكن للمدير أن يُشرف بسهولة على عدد أكبر من الأفراد (نطاق إشراف

واسع) أما إذا اتسمت الأعمال بقدر كبير من الفنية وكثرة إجراء التغييرات، فإنه يصعب على المدير أن يُشرف على عدد كبير من الأفراد، ويُفضل في تلك الحالة أن يقل عدد العاملين الذين سيشرف عليهم (نطاق إشراف ضيق).

- كفاءة المديرين:

ترتبط قدرة المدير أو الرئيس على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين بما يتمتع به من كفاءة شخصية ومهارة وقدرة على التأثير في الآخرين.

- التوزيع الجغرافى للمرؤوسين:

عند تمركز المرؤوسين فى مكان واحد أو منطقة معينة، فإن ذلك يزيد من قدرة المدير أو الرئيس على الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين، وعلى العكس من ذلك فتشتت المرؤوسين وتوزيعهم بعيداً عن بعضهم البعض يُصعب من مهمة المدير فى عملية الإشراف ومن ثم يضيق نطاق الإشراف.

- كفاءة المرؤوسين:

يرتبط مستوى الكفاءة التى يتمتع بها المرؤوسون بمدى قدرة المدير على الإشراف على عدد أكبر منهم وتسهيل تلك المهمة عليه، فعدم الكفاءة أو ضعف إخلاصهم فى العمل يُصعب من مهمة المدير فى عملية الإشراف ومن ثم يؤثر ذلك فى سعة نطاق الإشراف.

- مدى الاستعانة بأساليب الرقابة الحديثة:

فالمنظمة الواعية التى تُطبق اللامركزية وتفويض السلطة والقيادة الجماعية وغير ذلك من الأساليب الحديثة، نجد أن نطاق الإشراف لديها يتسم دائماً بالاتساع.

- مدى توفر الإمكانات فى المنظمة:

فوسائل الاتصالات الحديثة والمهارة فى استخدامها من جانب العاملين بالمنظمة يُساعد المديرين فيها على السيطرة والرقابة على عدد أكبر من المرؤوسين، ومن ثم اتساع نطاق الإشراف عليهم.

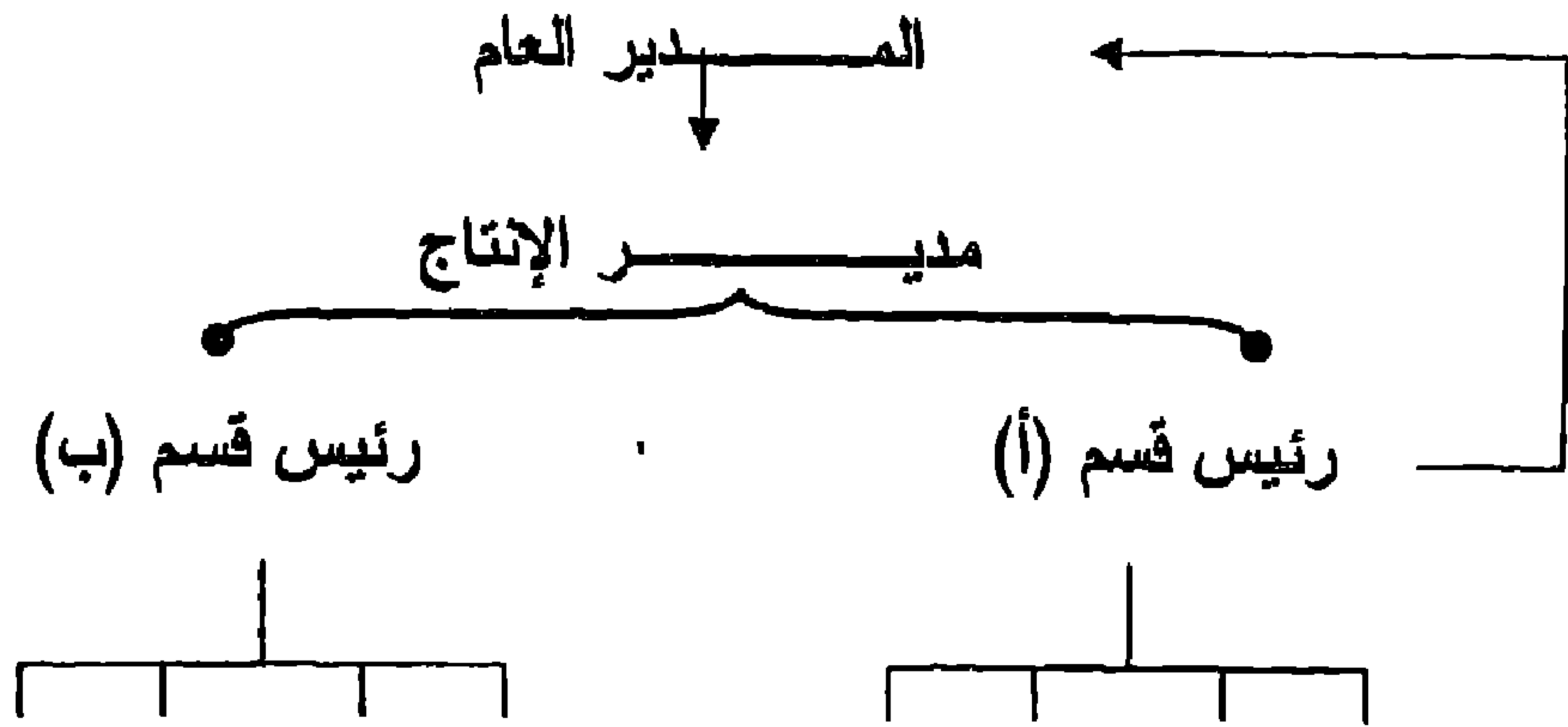
- تصور المنظمة لعملية الإشراف والرقابة:

إذا كانت السياسة السائدة داخل المنظمة تستدعى تدخل المدير أو الرئيس فى تفاصيل عمل مرؤوسيه، فذلك يؤدى إلى تضييق نطاق الإشراف، وعلى العكس إذا كان المدير يهتم بالأطر العامة للعمل فذلك يوفر كثيراً من وقته وجهده وبالتالى يمكن أن يتسع معه نطاق الإشراف.

ثانياً: وحدة الأمر (وحدة القيادة):

يوضح هذا المبدأ ضرورة خضوع كل مرؤوس لرئيس واحد وليس لرئيسين أو أكثر، فالشخص الذى يجبر على إرضاء رئيسين أو أكثر فى ذات الوقت بالنسبة لنفس الوظيفة، لا يستطيع فى الحقيقة أن يبذل كل جهده، إذ يُصبح الأمر مختلطاً عليه، ويحاول المماطلة ومعرفة أيهما أعظم تأثيراً، وربما يقوم بالوظيفة بطريقة تجعل الرئيس الآخر غاضباً لعدم اتباع أوامره كما ينبغى! مما يثير الفوضى وتشيع المسئولية والازدواجية والتعارض داخل التنظيم.

ويوضح الشكل (١٠) مخالفة إحدى الشركات لمبدأ وحدة الأمر، لأن على رئيس القسم الاتصال برئيسين فى نفس الوقت، الرئيس الأول يمثله مدير الإنتاج فى الشركة، والرئيس الثانى هو المدير العام للشركة.



شكل (١٠)

(مخالفة وحدة الأمر فى إحدى الشركات)

ثالثاً: المركزية واللامركزية:

يتحقق توزيع السلطة الإدارية فى المنظمات عن طريقين، الطريق الأول يتمثل فى المركزية والطريق الثانى هو اللامركزية، وتعنى المركزية تركيز السلطة فى المستوى الإدارى الأعلى ويتم اللجوء إليها بقصد تدعيم السلطة الإدارية وتقويتها مع بسط النفوذ والرقابة، وتوحيد الجهة التى لها سلطة الأمر، فى حين تعنى اللامركزية تقسيم السلطة الإدارية وتوزيعها بين الهيئة المركزية – الممثلة فى المستوى الإدارى الأعلى – والهيئات الأخرى غير المركزية، حيث تقوم الأخيرة بممارسة سلطتها الإدارية تحت إشراف ورقابة الأولى.

فمع كبر حجم المنظمات والتوسع فى أنشطتها وانتشار فروعها، يصبح من الصعب على الهيئة المركزية فى المنظمة أن تهيمن على إدارة الفروع بكفاءة وخاصة مع اختلاف العوامل والظروف البيئية التى تحيط بكل فرع من الفروع، ومن ثم يلزم اللجوء إلى اتباع سياسة اللامركزية التى تتيح قدراً من الاستقلال لكل فرع من فروع المنظمة.

وفى واقع الأمر، لا نجد منظمة تتبع النظام الإدارى المركــزى بشــكل كامل أو نرى أخرى تتبع اللامركزية بصورة عامة والتى تُمثل خروجــاً عــن السيطرة، فلكل سياسة منهما مزايا وعيوب، ولذلك فثمة بعض المحددات الواجب مراعاتها عند اختيار المنظمة اتباع المركزية أو اللامركزية فى سياساتها:

- حجم المنظمة:

فكلما زاد حجم المنظمة واتسع نشاطها، كلما كانت حاجتها إلى اتباع سياسة اللامركزية أكثر.

- فلسفة الإدارة:

ما يعتقده المديرون فى الإدارة العليا يؤثر تأثيراً كبيراً فــى اختيــار المنظمة للسياسة المناسبة، فإذا اعتقد هؤلاء أن اللامركزية تزيد من فاعليــة المنظمة فإن ذلك يزيد من اتجاه المنظمة نحو اتباعها.

- مدى أهمية القرارات:

إذا تميزت بعض القرارات التى تريد المنظمة اتخاذهــا بــالخطورة والأهمية فإن ذلك يتطلب غالباً أن تتجه المنظمة إلى اتخاذها مــن مســتوى إدارى مركزى (مستوى الإدارة الأعلى)، وعلى العكس من ذلك فــالقرارات العادية يمكن أن تقوم بها مستويات إدارية أقل، وبالتالى يكون الاتجاه لاتباع اللامركزية أكثر احتمالاً.

- توافر الرقابة الفعالة من عدمه:

لا تتجه المنظمة نحو اللامركزية إلا إذا كان لديها نظاماً رقابياً فعالاً على فروعها وأقسامها والإدارات التابعة لها.

- حجم التدخل الحكومى:

من المعروف أن التدخل الحكومى فى شئون المنظمة يقتضى اتباع بعض الأوامر، ويتطلب ذلك وجود سلطة مركزية للتأكد من تنفيذ تعليمات الجهات الحكومية من عدمه.

ومما سبق يتضح أن هناك بعض المزايا من اتباع اللامركزية الإدارية يمكن حصرها فيما يلى:

- تخفيض أعباء العمل عن الإدارة العليا:

وهذا يجعلها متفرغة أكثر لبحث ودراسة المشكلات الرئيسية، تاركة المشكلات الفرعية للمستويات الإدارية الأدنى.

- بث روح التنافس بين الوحدات الإدارية:

مما يزيد من فاعلية تلك الوحدات وبالتالى فعالية وكفاءة المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للأفراد فى المستويات الإدارية الدنيا:

نظراً لإتاحة مجال للاستقلالية والاعتماد على النفس فى صنع بعض القرارات واتخاذها.

- تنمية مهارات الأفراد فى المستويات الإدارية الدنيا:

فاللامركزية تزيد من ممارسة هؤلاء لأنشطة تُسهم حتماً فى ثقل خبراتهم وبالتالى الاعتماد عليهم فى مهام أكثر تعقيداً فى المستقبل.

- تحقيق السرعة فى الأداء:

فعدم رجوع الوحدات الفرعية إلى السلطة المركزية فى كل أمر قبل اتخاذ القرار بشأن أى عمل يُحقق السرعة فى حسم الأمور داخل المنظمة.

- الاستفادة من الظروف المحلية:

فلكل وحدة فرعية ظروفها المحلية والتى تعتبر أدرى بها من غيرها بما فيهم الوحدة المركزية فى المنظمة، مما يزيد من فاعلية الأداء، ومن ثـم يكون صنع القرار أقرب للواقع.

وبالرغم من مزايا اللامركزية؛ إلا أن البعض قد وجـه لهـا بعـض الانتقادات ومن أهمها الخوف من الإمعان فى اتباع اللامركزية والذى سيؤدى إلى إضعاف المركز الرئيسى فى المنظمة والحد من قدرته، علاوة على كثـرة الأجهزة الرقابية المطلوبة لضمان سير العمل فى الفروع وغير ذلك.

ويمكن الحكم على مدى اتجاه المنظمة لاتباع اللامركزية من خـلال متابعة عدد القرارات التى تتخذها الوحدات الإدارية الفرعية ومدى أهمية تلك القرارات فى تحقيق أهداف المنظمة، علاوة على مدى مراجعـة الوحـدات الفرعية للمركز الرئيسى عند اتخاذ قرار ما.

رابعاً: تفويض السلطة:

يُقصد بالسلطة الحق فى توجيه جهود الآخرين، أو الحق فى اتخـاذ القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات، والسلطة تحدد العلاقة بين وظيفـة أعلى وأخرى أدنى.

وتُستمد السلطة من مصدرين، أحدهما رسمى وثانيها غير رسـمى، والمصدر الرسمى يُستمد من الوظيفة التى تمكنه من تنفيذ مهام معينة خاصة بها والمصدر غير الرسمى يتمثل فى قوة إعجاب المرؤوسين بشخصـية أو حكمة أو تأثير القائد الإدارى.

وتفويض السلطة يقصد بها أن يعهد صاحب الاختصاص الأصيل ببعض سلطاته إلى أحد مرؤوسيه، مع احتفاظه بتلك الاختصاصات، ويترتب على تفويض السلطة أن يمارس من فوض إليه الاختصاص في حدود التفويض الممنوح له دون التجاوز عن ذلك.

وفي الحقيقة، لا يمكن لأي قائد إداري أن يُفوض جميع سلطاته، لأن ذلك يُمثل نوع من التنازل عن المركز الذي يشغله ذلك القائد، وأيضاً يكون بمقدور القائم بالتفويض أن يسترد السلطة عندما تقتضي المصلحة ذلك وأيضاً، فإن تفويض السلطة للغير لا يعني ذلك تفويضاً للمسئولية بمعنى إعفاء المفوِّض (القائد الإداري) من التزاماته الأصيلة، أو هروبه من المسئولية أو تجنب لآثارها.

بعض محددات تفويض السلطة:

لكل منظمة ما يناسبها من درجة تفويض السلطة وفق بعض العوامل المحددة لذلك، ومن أبرز تلك العوامل:

١- حجم المنظمة:

كلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما زاد عدد القرارات الواجب اتخاذها، ومن ثم زادت الأعباء على المديرين في المستوى الإداري العلوي، ويتطلب ذلك مزيداً من تفويض السلطة، توفيراً للوقت والجهد.

٢- مدى خطورة القرار:

لاشك أن القرارات الهامة التي تتخذها المنظمة، يصعب معها تفويض السلطة لمستوى إداري أدنى لاتخاذها، وعلى العكس من ذلك فالقرارات العادية والتي لا تُمثل أهمية كبيرة يمكن أن يتخذها المديرون في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بتفويض من الإدارة العليا.

٣- مدى فعالية الرقابة:

فالتفويض ما لم يرتبط بنظام رقابى يتابع أداء المستويات الإدارية المفوض إليها حرية صنع القرار تصبح نتائجه غير مؤكدة.

٤- معيار تجميع الهيكل التنظيمى:

إذا اعتمدت المنظمة الهيكل الوظيفى مثلاً، فإن متطلبات التنسيق بين الأقسام الإدارية المتخصصة وفق ذلك تزداد، ومثل هذا التنسيق يتطلب ضرورة أن تقوم تلك الإدارات والأقسام باتخاذ قراراتها باستقلالية مما قد يتعارض مع قرارات الأقسام الأخرى، ويستدعى ذلك ابتعاد الإدارة العليا عن تفويض السلطة، أما إذا اعتمدت المنظمة هيكلاً يعتمد على العملاء أو المنطقة الجغرافية، فيكون من الأولى تفويض الفروع والأقسام الإدارية لتسهيل العمل واتخاذ القرارات أيضاً.

٥- مدى مهارة الأفراد فى المستوى الإدارى الأدنى:

عند تمتع الأفراد فى الإدارات الدنيا بمزيد من الخبرة والمهارة والمعرفة والتخصص الدقيق فذلك أدعى إلى تفويضهم فى اتخاذ قرارات خاصة بالمنظمة.

ولاشك أن تفويض السلطة يُمثل علاقة ذات طرفين، تُمثل عقداً وموافقة الطرفين عليها، إلا أنه فى بعض الأحيان قد يصعب على بعض المديرين أن يقوموا بتفويض بعضاً من السلطة المخولة لهم، وعلى الجانب الآخر قد لا يقبل المرؤوس أن يكلف ببعض المهام الإضافية التى تفوض له من رئيسه، ولعل من أهم أسباب رفض المرؤوس لقبول تلك المهام والتكليفات ما يلى:

- الإحساس بزيادة أعباء العمل، ستجعل المرؤوس ينفر من أية تكليفـات جديدة، خاصة إذا حملت تلك الأعمال الجديدة شيئاً لم يعتاد عليه من قبل.
- إذا لم يصاحب التكليفات الجديدة أيـة حـوافز أو تعزيـزات ماديـة أو معنوية، أو كانت تلك الحوافز أقل مما يتوقعه المرؤوس، فـإن رفضـه للتكليفات الجديدة ستكون أقرب للحدوث.
- عند شعور المرؤوس بقلة الإمكانات والمساعدات لإنجاز ما كُلفَ به من مهام جديدة على نحو جيد، فإنه سيشعر حتماً بالإحباط وبفقدان الحماس وروح المبادأة وبرفض داخلي لما كُلِّف به.
- إذا تعود المرؤوس على عدم اشتراكه فى صنع أى قرار من خلال عمله أو قلة اشتراكه فى ذلك، فإن تكليفه بمهام جديدة فجأةً، وحاجته إلى اتخاذ قرارات بشأنها، سيجعله أقرب إلى تجنب هذا العبء الجديد والميل إلـى الاستفسار وسؤال رئيسه عنه ورفض تلك المهام.
- ضعف ثقة المرؤوس فى قدراته:

إذا تملك المرؤوس شعوراً بقلة الثقة فى نفسه وفى قدراته، سيمنعه ذلك من الإقدام على تنفيذ أى مهام جديدة أو أعباء إضـافية، مهمـا كانـت المغريات والتعزيزات ممن حوله.

- الخشية من نقد الآخرين، قد يجعل المرؤوس غير متحمس للإقدام علـى تنفيذ أى أعمال إضافية يكلف بها من جانب رئيسه.

خامساً: التنـسيق:

عند تجميع الهيكل التنظيمى فى وحدات إدارية وأقسام معينة، تـأتى خطوة تالية تضمن تعاون تلك الوحدات والأقسام مع بعضها وعدم تعارضها فيما بينها، بحيث تسعى جميعها لتحقيق هدف واحد مشترك، وتلك الخطـوة تتمثل فى التنسيق ضماناً لتجميع الجهود وتوفير التكلفة وعدم ضياع الوقت.

وبالتالى فالتنسيق هو ترتيب جهود جميع الأفراد داخل المنظمة بهدف الوصول إلى وحدة العمل تحقيقاً لأهداف المنظمة، وهذا الترتيب يأخذ حدوداً شكلية وإجرائية للحيلولـة دون حـدوث أى تضـارب أو تعـارض بـين الاختصاصات الإدارية وصولاً لقدر من التوافق والانسجام داخل المنظمة.

والتنسيق قد يكون رأسياً من أعلى إلى أسفل أو العكس فى الهيكـل التنظيمى أو يكون أفقياً يتم بين المستويات المتماثلة فى الوحدات الإداريـة، وأيضاً قد يأخذ التنسيق شكلاً داخلياً بين الفروع والأقسام الإداريـة داخـل المنظمة نفسها أو يأخذ شكلاً خارجياً يتم بين المنظمة كوحدة مستقلة وغيرها من المنظمات الأخرى ذات العلاقة.

ويعتمد مبدأ التنسيق على مجموعة من الوسائل، من أبرزها:

١) اللجـان:

من المعروف أن العمل داخل المنظمات لا يـتم – فـى الغالـب – بصورة فردية بل يتم بواسطة مجموعات للعمل، وإحدى تلـك المجموعـات تتمثل فى اللجان والتى تُعد إحدى وسائل التنسيق المعروفة داخل المنظمات، حيث يُمثل داخل اللجنة من كل وحدة إدارية أحد الأفـراد أو أكثـر، ويـتم

الاجتماع بصورة دورية أو كلما اقتضت الحاجة لمناقشة المشكلات الطارئة أو الشائعة مع اقتراح ما تراه بشأنها، ثم إعداد التوصيات بعد تبادل المعلومات بين أعضائها وتكون الاجتماعات ذات طبيعة رسمية فى معظم الأحيان، خاصة إذا حضرها أحد القيادات الإدارية لإصدار تعليمات أو الرد على بعض الاستفسارات وتقديم المقترحات، حيث يتم ترتيب تلك المقترحات حسب أهميتها، ورفض المقترحات الرديئة للارتقاء بمستوى النتائج التى تتوصل إليها اللجنة.

وعن طريق تجزئة المشكلات المطروحة، فإن اللجنة تستفيد من ذلك فى دراسة فروع المشكلة بحيث يتناولها الأفراد ذوى الصلة وبالتالى يتم سرعة التوصل إلى القرار الصحيح بشأنها.

وبصورة عامة تُحقق اللجان مجموعة من المزايا، والتى من أهمها:

- التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية المختلفة، نظراً لتواجد ممثل لكل وحدة فى اللجنة، وبالتالى لا يحدث أى تضارب بين أنشطة الوحدات المختلفة.

- **زيادة خبرة أعضاء اللجنة:**

بسبب سماع عضو اللجنة للآراء المتنوعة ووجهات نظر الآخرين فى القضية المطروحة، فإن معلوماته سوف تزداد حتماً وتتسع مداركه وبالتالى تزداد خبراته وقدرته على اتخاذ القرار السليم.

- **ارتفاع احتمالية سلامة القرار:**

فالقرارات الجماعية النابعة من تعدد الآراء والمقترحات والأطروحات تكون أكثر صدقاً وواقعية من القرارات المعتمدة على التفكير الفردى.

- سهولة التنفيذ للقرارات:

فالشخص الذى اشترك فى وضع توصيات معينة أو مقترحاً لحل مشــكلة معينة يكون أكثر حماساً وإيجابية لتنفيذ تلك التوصيات على أرض الواقع.

وعلى الرغم من تلك المزايا، فإن اللجان قــد وُجــه إليهــا بعــض الانتقادات من أهمها أنها قد تُسهم فى ضياع الوقت لأنها قد تمــتص جانبــاً كبيراً من وقت المديرين، خاصةً من يشترك منهم فى أكثر من لجنة دوريــة مما يؤثر على الوقت اللازم للقيام بعمله الحقيقى لانشغاله بإنجــاز أنشــطة اللجان التى يشترك فيها، وأيضاً قد يكون تشكيل اللجان مكلفاً مادياً من حيث البدلات التى قد تُصرف لأعضائها أو ما تنفقه المنظمة من مال لتأجير بعض القاعات وغير ذلك من التكاليف، وكذلك قد يستبد البعض بآرائهم أو يسيطر البعض الآخر على المناقشة لبلاغته أو لتأثير الهالة التى تميــزه أو لقدرتــه على الإقناع، وبالتالى يتأثر به الآخرون فى إصدار قرارات اللجنة، عــلاوة على شيوع المسئولية عن إصدار تلك القرارات نظراً لأنهــا صــادرة عــن مجموعة من الأفراد. مما قد يجعل بعضهم يتحلل منها بعد ذلك بسهولة.

٢) القواعــد والإجراءات:

وهى إحدى وسائل التنسيق بين المهام والأنشطة التى تتسم بعنصــر التكرار والروتينية، فمعرفة كل فرد بالإجراء المطلوب القيام بــه سيســاعده حتماً فى إنجازه للعمل تلقائياً دون حاجة إلى التأويل أو التفسير.

سادساً: السلطة والمسئولية:

السلطة هى حق إصدار الأوامر إلى الآخرين، وحق التصرف أو عدم التصرف بالطريقة التى يراها صاحب السلطة أنها تؤدى إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى علم النفس أن هناك استعداداً فطرياً لدى البعض للقيام بدور القائد فى حين أن هناك لدى البعض الآخر استعداداً للتبعية وتلقى التوجيهات والأوامر، ومن ثم فأى مجتمع لابد وأن يجمع بين القادة والتابعين أو بين الرؤساء والمرؤوسين، وطبيعة العلاقة بين الجانبين هى التى تحقق أهداف الجماعات وتُنسق بين جهود أفرادها.

والسلطة فى المنظمة أو ما يسمى بالسلطة التنظيمية تجعل صاحبها يمارس دوره انطلاقاً من الوظيفة التى يشغلها فى المنظمة، وبالتالى فتلك السلطة ليست مطلقة وإنما هى مقيدة بهدف يُرجى تحقيقه من وراء ممارستها، فهى سلطة مشروطة بالمواقع التنظيمية التى حددتها الوظيفة، وتُعطى السلطة لصاحبها حق الإشراف بقصد التوجيه قبل التنفيذ، وأيضاً حق تقييم العمل بعد تنفيذه، ومن ثم إقراره أو تعديله أو إلغائه، علاوة على حق القيام بنفس العمل الذى أسند من قبل إلى أحد المرؤوسين.

أما عن المسئولية، فهى التزام المرؤوس بأداء بعض الواجبات طبقاً لإرادة الرئيس، فهى عقد اتفاقى تعاقدى يقوم فيه الموظف بأداء واجب أو عمل معين فى مقابل مكافأة أو أجر يتقاضاه نظير قيامه بأداء ذلك العمل، فهو مدين بأداء ما التزم به.

فالسلطة يمكن تفويضها، فى حين لا يستطيع الرئيس فى أى منظمة أن يُفوض المسئولية التى يتحملها، فالمسئولية لا تُفـوض، ويترتـب علـى ممارسة السلطة إذن أن يكون صاحبها مسئولاً، وهكذا تكون المسئولية رهينة بالسلطة وقرينة لها، وفى كل تنظيم جيد، نجد تناسباً للمسئولية مع السلطة.

وقد يتساءل البعض عن الأسباب الكامنة وراء إذعـان المرؤوسـين لقبول السلطة والامتثال لها، وثمة بعض الأسباب الكامنة وراء ذلـك ومـن أبرزها ما يلى:

١) الخشية من الرفض وعدم القبول:

وذلك يحدث فى الغالب من تمتع السلطة بما يُعرف بـالقوة الجبريـة أو القهرية، والتى تدفع المرؤوس إلى المبادرة بطاعة الأمر والخوف من مخالفته.

٢) النزوع إلى الاتكالية:

فهناك نزوع طبيعى نحو عدم تحمل المسئولية أو تحمل تبعاتها، فهو ميل طبيعى لدى بعض الأفراد والذين يزعجهم ذلك أكثر من غيرهم، ومن ثم يكون لديهم استعداداً أكثر من غيرهم للاعتماد على رؤسائهم للاستشارة فـى كل صغيرة وكبيرة خاصة بالعمل الذى يقومون بأدائه.

٣) الارتباط النفسى بالمنظمة:

فهناك ميل طبيعى لدى الأفراد داخل المنظمة للامتثـال لأوامرهـا وتنفيذ تعليماتها، بسبب توفيرها للأمان المادى وتحقيقها لذوات هؤلاء الأفراد وخاصةً إذا كانت المنظمة توفر ذلك المناخ بإيجابية وتتفاعـل دائمـاً مـع حاجات أفرادها.

٤) مدى تقبل المرؤوس للسلطة الشرعية:

إذا تعود المرؤوس منذ طفولته طاعة أولى الأمر ومن لهم الحقوق، كطاعة الآباء والمعلمين ورجال الشرطة وغير ذلك، فإنه سوف ينشأ متقبلاً للسلطة مطيعاً لأوامرها ومنتهياً عن نواهيها دون مناقشة أو تبرم، وعلى العكس من ذلك بالنسبة للأفراد الذين نشأوا منذ صغرهم فى مناخ معارض للسلطة الشرعية.

سابعاً: التماثل الوظيفي:

تصبح المنظمة أكثر فاعلية وتماسكاً إذا كانت الوظائف مجموعة ومرتبة وفقاً لتماثلها الوظيفى، وذلك عند ترتيب الوظائف فى هيكل تنظيمى، وطبقاً لهذا المبدأ فمن الضرورى تجميع الوظائف المتشابهة بطريقة تُسهل التخصص فى الوظائف.

ونعنى بترتيب الوظائف تقسيمها إلى مجموعات مختلفة تبعاً لاختلاف خصائصها وطبيعتها وبحسب التشابه والاختلاف فى مهامها وواجباتها والمؤهلات المطلوبة لشغلها، ويتم ترتيب الوظائف بطريقتين، الطريقة الأولى تركز على الموظف وليس الوظيفة، وتحدد المركز القانونى للموظف فى ضوء خبرة الموظف ومؤهلاته الدراسية، وتعتمد الترقية فى تلك الطريقة على الأقدمية ومدة الخدمة، ويرتبط الأجر بالمؤهل الدراسى للفرد، ويُقسم الكادر الوظيفى فى تلك الطريقة إلى درجات وظيفية، حيث يُحدد لكل درجة مرتب محدد يتقاضاه كل من يشغل الدرجة المقررة لها هذا المرتب بغض النظر عن طبيعة الأعمال التى يباشرها من يشغل هذه الدرجة.

والطريقة الثانية تعتمد الوظيفة كأساس لترتيب الوظائف: وتعتمد هذه الطريقة على مبدأ أساسى يوضح أن الوظيفة لا تتميز بطابع الدوام، ويتحدد الأجر وفقاً لمتطلبات الوظيفة ومسئولياتها، ولا يتم الاعتماد على المـؤهلات الدراسية بصورة مطلقة، وبالتالى لا تتم الترقية وفقاً للأقدمية ومـدة العمـل بالمنظمة.

نظريات التنظيم :

(١)النظرية التقليدية (الكلاسيكية) :

تتعامل تلك النظرية مع الأفراد العاملين في المنظمة بصورة آلية مع التجاهل الواضح للجانب البشري والإنساني لهم ، فقد اعتبـرت الفـرد العامل وكأنه آلة عليه أن يتكيف مع ظروف العمل وطبيعة الوظيفة التي تم تكليفه بها ، وأعطت للإدارة الحـق الكامـل فـي الـتحكم بالعامـل والاستغناء عنه وفق رغبتها ، وقد ركزت تلك النظرية على ضـرورة وضع معايير للأداء وأهمية تقسيم العمل وزيادة الإنتاج ، ويعتبر "جانت وتايلور وفايول" من أبرز رواد تلك النظرية .

(٢)النظرية السلوكية :

ترى تلك النظرية أن الفرد العامل هو أساس المنظمـة ، وأنـه لا يتحرك ولا ينتج فقط معتمداً على الدافع المادي ، بل معتمداً أيضاً علـى مدى ارتفاع روحه المعنوية وعلى مدى إشباع المنظمة لحاجاته المتعددة.

إلا أن البعض قد وجه لتلك النظرية بعض الانتقادات ، ومن أهمهـا تجاهل تلك النظرية لأهمية الخريطة التنظيميـة (الهيكـل التنظيمـي)

وطبيعة الوظيفة والعمل ذاته ، واختزال النظرية السلوكية لطبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في العلاقات الإنسانية والمبالغة في تأثيرها على عملية الإنتاج ، والتقليل من قيمة وأثر الحوافز المادية على تحريك دوافع الفرد نحو الإنتاج .

(٣)نظرية الأنساق (النظم) :

تنظر تلك النظرية إلى التنظيم على إنه نظام مكون من مجموعة مترابطة من المكونات والتي يتأثر كل منها بالآخر ، حيث يتميز ذلك النظام بأنه نسق مفتوح يتفاعل مع ما حوله من المؤثرات والعناصر البيئية ، والذي يعمل على مواجهة أي مشكلة إدارية قد تطرأ أو تواجهها المنظمة .

وترى تلك النظرية أن التنظيم المفتوح يستطيع – بمواجهة المشكلات الطارئة – أن يصمد ويضمن لذاته الاستقرار والاستمرارية والمنافسة نظراً لاندماجه وتفاعله مع عناصر البيئة المحيطة . ويحصل التنظيم على مدخلاته "احتياجاته" من البيئة (قوى عاملة – أموال – مواد خام – خدمات مساعدة .... إلخ) ، حيث يتم تشغيل تلك العناصر والمكونات والتفاعل فيما بينها ، والخروج بها في صورة سلع أو خدمات إلى جمهور المستهلكين .

الفصل السادس

التوجيـــــه

الفصل السادس

التوجيه "Directing"

تحتل وظيفة التوجيه المرتبة الثالثة من الوظائف الإدارية بعد التخطيط والتنظيم فبعد وضع الخطة المناسبة وإقرار التنظيم يستلزم الأمر ضرورة ممارسة وظيفة التوجيه والتي تهدف إلى خلق مناخ ملائم للعمل لتحقيق أهداف المنظمة، فوضع الخطط وإنشاء تنظيم جيد ليس كافياً أو دافعاً للأفراد بإنجاز ما يطلب منهم وما يكلفون به من مهام، بل يتطلب الأمر أن تقوم الإدارة بتوجيه الأفراد فى الاتجاه الذى يكفل تحقيق أهداف المنظمة.

ووظيفة التوجيه تمثل نشاطاً دائماً للمديرين أثناء عملية التنفيذ، فالأمر يتطلب أن يوجه المديرون مرؤوسيهم ويرشدونهم إلى كيفية إنجاز الأعمال التى تطلب منهم بكفاءة، فعلى المديرين استشعار الحالة المزاجية لمرؤوسيه واتخاذ الإجراء المطلوب للحد من الأداء غير السوى أو إثابة العمل المتميز.

ولاشك أن التخطيط والتنظيم الجيدين يؤديان إلى توجيه سليم، فكلما ضعف التخطيط أو التنظيم كلما زادت الحاجة إلى التوجيه، وكلما كانا على درجة عالية من الدقة والتحديد كلما قلت المشكلات المتوقعة وكلما قلت القرارات العشوائية والفورية التى يضطر المدير إلى اتخاذها فى بعض الأحوال لتوجيه مرؤوسيه.

فالتوجيه يُعنى دفع أنشطة الأفراد فى اتجاهات ملائمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة، من خلال قيام المديرين بالاتصال بمرؤوسيهم وإصدار التعليمات وتبليغ المهام الموكلة إليهم وترغيب المرؤوس فى العمل وحفزهم على أدائه، ومن ثم يركز التوجيه على أفراد المنظمة وما يتعلق بهم من قضايا، مما

يعكس مدى صعوبة تلك الوظيفة الإدارية لكونها متعلقة بالإنسان ذى الطبيعة المتنوعة والتى يصعب السيطرة عليه مع وجود ذلك التنوع والاختلاف.

"دور المدير فى وظيفة التوجيه":

١) ترجمة الخطط إلى تعليمات وتكليفات:

يتلقى المدير الخطط والمشاريع ويترجمها إلى تعليمات ومهام ينقلها لمرؤوسيه، ويتطلب ذلك التعرف على القدرات المتوافرة لمرؤوسيه وتوقعات رؤسائه وأدوار زملائه المديرين علاوة على توقع تأثيرات القوى الخارجية على منظمته كالنقابات وغيرها.

فعلى المدير أن يقترب من مرؤوسيه ويتعرف على قدراتهم ومدى تقدمهم فى العمل وطبيعة ميولهم ودوافعهم نحو الوظيفة، والتى تعطى مؤشراً على أدائهم فى المستقبل ومن ثم التعرف على مدى قدراتهم على تحمل أعباء إضافية أو أعمال ذات طبيعة غير مألوفة لديهم.

وعلى المدير أيضاً أن يتوقع ما يفكر به رؤسائه وما يأملونه من أفراد المنظمة تحقيقاً لأهدافها، ومن ثم نقل تلك التوقعات إلى المرؤوسين فى صورة تعليمات وأوامر ومحددات للعمل والإنجاز.

ويتطلب الأمر أيضاً التعرف على أدوار المديرين الآخرين فى المنظمة، فالمدير لا يعمل مع مرؤوسيه منعزلاً بهم عن الآخرين، فمعرفة خبرات الآخرين تضيف حتماً إلى المدير معارف وأفكار جديدة علاوة على أن الاتصالات مع الآخرين توضح الصورة كاملةً أمام عينيه، وتدعم فكرة العمل الجماعى.

والمنظمة لا تعمل منعزلة عن غيرها من المنظمات، ولذا فإن لتلــك المنظمات تأثيرات على المنظمة بســبب تشــابك العلاقــات فــى عصــر الاتصالات، فمن المعروف أن النقابات وهيئات المجتمع المدنى الأخرى تؤثر حتماً على أهداف المنظمة وتغير أحياناً من سياساتها.

٢) إصدار التعليمات والأوامر:

بعد ترجمة الخطط إلى تعليمات محددة، على المدير أن يُصدر تلــك التعليمات والأوامر إلى مرؤوسيه من خلال وضع وحدات للعمل فى صورة كمية ونوعية ووقت مناسب للإنجاز، فمثلاً عند طلب المدير كتابــة تقريــر معين على جهاز الحاسب الآلى، فإنه يحدد مستوى الكتابة والــزمن الــلازم للانتهاء منها وعدد الأوراق المستعملة للإنجاز من قبل المرؤوس.

ويتطلب ذلك اختيار أفراد محددين للقيام بأداء مهمة معينة على أساس القدرة على أداء المهمة ومدى تقبل المرؤوس لأداء تلك المهمة وغيــر ذلــك وبعد ذلك يطلب من المرؤوس القيام بالمهمة فى صورة أمر إدارى محدد.

٣) الإشراف على التنفيذ وتقييم الأداء:

ويأخذ الإشراف على تنفيذ المهام صوراً عديــدة، منهــا الملاحظــة المباشرة أو تفويض بعض المساعدين للقيام بذلك أو المتابعــة بــالتليفون أو بكاميرات المراقبة فى مواقع الإنتاج وغيرها، ومن خلال المتابعة والإشراف على أداء المهمة يتزود المدير بالمعلومات ومن ثم يستطيع الحكم على الأداء ومستوى الإنجاز، وفى بعض المصانع يقوم بعض المساعدين من مشــرفى الجودة بهذا الدور ورفع تقارير بذلك لمدير الإنتاج.

٤) تعزيز المجهودات البشرية:

بالرغم من دقة اختيار المدير للأفراد المكلفين بأداء وتنفيذ مهمة معينة، وبالرغم من التقدم التكنولوجي الذي يُسهم كثيراً في إخراج منتجات عالية الجودة، إلا أن ذلك لا يجعلنا نغفل الجانب الإنساني في إخراج المنتج الجيد أو تقديم الخدمة عالية المستوى.

ومن ذلك تأتي أهمية الاهتمام برفع الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمنظمة وتعزيز جهودهم، وتتضمن عمليات التعزيز الحفز الذاتي الناشئ من تراكم الخبرة وعمليات التدريب الدورية، وأيضاً التعزيز الصادر عن الزملاء أو الرؤساء في العمل، علاوة على اهتمام الإدارة بمشكلات العمل وشكاوى المرؤوسين وتظلماتهم وكشف حالات الاستياء وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

* عناصر وظيفة التوجيه:

أولاً: القيادة الإدارية:

هي القدرة على التأثير في الأفراد من خلال عملية الاتصال لتحقيق أهداف معينة، فهي علاقة تتميز بتمركز الأفراد حول فرد مركزي معين، وبذلك فالقيادة لها طرفين يتمثل الطرف الأول في المدير الذي يوجه ويرشد الطرف الثاني وهو المرؤوس بغرض تحقيق أهداف معينة، وأهم عنصر في القيادة هو القدرة على التأثير على الآخرين لتوجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه الهدف، وهذا التأثير يجب أن يتسم بالإيجابية، وقد يأخذ شكلاً تعزيزياً في صورة المكافأة والحافز أو شكلاً عقابياً في صورة حوافز سلبية (منع

التعزيز والتشجيع) وإن كان الشكل الأخير قد تم رفضه من معظـم فقهـاء الإدارة وممارسيها.

وثمة فروق واضحة بين مفهوم القيادة ومفهوم الرئاسة يكمن فيما يلى:

- تأتى القيادة نتيجة اعتراف تلقائى من أفراد الجماعة بفرد منهم أسهم فى تحقيق أهدافها، على عكس الرئاسة التى تنشأ فى إطار نظام ومن تحت عباءته.
- تُحدد الجماعة أهداف القائد، فى حين يُحدد الرئيس أهدافه بنفسه وفق مصالحه الشخصية فى غالب الأمر.
- مصدر السلطة فى القيادة هى أفراد الجماعة التى تخلع على قائـدها تلك السلطة على العكس فى الرئاسة، والتى فيهـا يسـتمد الـرئيس سلطاته من خلال لوائح وقوانين ونظم.
- تتميز القيادة بوجود تقارب اجتماعي بين القائد وتابعيه، فـى حـين يوجد تباعد اجتماعى كبير – فى الغالب – بين الـرئيس وأعضـاء جماعته، ويسعى الرئيس بدوره إلى زيادة تلك الفجوة والتباعد فـى معظم الأحيان.
- يوجد كثير من المشاعر والأعمال المشتركة بين القائد وتابعيه داخل الجماعة بينما يقل وجود ذلك بين الرئيس وأفراد جماعته.

وظـائف القـائد الإدارى:

أ) القـائد كمخطط :

يقوم القائد باتخاذ موقف المخطط لتقرير أى الأساليب والسبل التى تسلكها جماعته، وذلك بغرض تحقيق أهدافها، وعادة ما يكون القائد هو الأمين الوحيد على خطة الجماعة، فهو وحده العارف بالخطة وتفاصيلها، أما المرؤوسين فإنهم غالباً قد يعرفون بعض التفاصيل دون الأخرى.

ب) القائد كمحكم:

عند موافقة أعضاء المنظمة على عمل معين أو فعل ما أو يحدث خلاف بينهم فإن القائد يقوم بحل هذه المشكلة عن طريق التحكيم أو يقوم هو من جانبه باتخاذ قرار معين يُحافظ على استقرار المنشأة.

جـ) القـائد كمنفذ:

القائد يقوم بمراقبة المنجزات الناتجة عن جهود المرؤوسين، وليس بالضرورة أن يقوم القائد بالتنفيذ بنفسه، بل يمكنه أن يعهد به إلى أفراد آخرين من جماعته، وفى أحيان كثيرة قد يضطر القائد إلى القيام ببعض المسئوليات بنفسه، إلا أن ذلك قد يُعطل من وظائف الجماعة وحيويتها إذا تولى القائد تنفيذ معظم المسئوليات التى من المفروض أن يوكل غيره للقيام بها.

د) القائد كصانع لسياسة الجماعة:

بصفة عامة تنبع أهداف الجماعة وسياساتها من السلطة الأعلى فى الجماعة كما فى الجماعات العسكرية أو شبه العسكرية، مع وجود مساحة لاستشارة القائد فى المستوى الإدارى الأدنى، أو قد تنبع من أدنى، بمعنى أن

تتخذ القرارات عن طريق أفراد المنظمة تحت إشـــراف وتوجيــه وترشــيد المناقشات بين أفراد الجماعة، أو تنبع من القائد نفســـه حيــث تكــون لــه صلاحيات اتخاذ القرار المناسب.

هــ) القائد كقـــوة دافعة:

تحتاج أي منظمة فى بداية إنشائها إلى قوة محركة، كمـــا أن زيـــادة فاعلية أى تنظيم لابد وأن تستمد منابعها من قوى دافعة، وتلك القـــوى قـــد يُمثلها القادة فى منظماتهم، فهم الذين يمدون مرؤوسيهم بـــالحوافز المثيـــرة للسلوك وفقاً لما تستهدفه المنظمة.

و) القـــائد كخبير:

يُنظر إلى القائد على أنه موضع الخبرة، وعنـــدما يتطلـــب الأمـــر تخصصاً فنياً أو دقيقاً، فإن القائد سيعتمد حينئذٍ على الاستشارة الفنية.

ز) القـــائد كمثل يُحتذى:

القائد فى معظم الجماعات يُمثل نموذجاً أو مثالاً للاحتذاء، فمثلاً القائد العسكرى الذى يقود جماعته ويتقدمهم فى المعركة، هـــو نمـــوذج مطلـــوب الاقتداء به، وكذلك يُمثل رجل الدين مثالاً ونموذجاً للفضيلة.

ح) القـــائد رمز للجماعة:

إن أى جماعة تُميز نفسها ببعض الشعارات أو الأزياء الموحـــدة أو الفكر المشترك...الخ، والقائد يُشارك جماعته فى ذلك فهو يُشارك إذن فـــى وحدة تماسك جماعته.

ط) القـــائد كمثيب وكمعاقب:

من أبرز وظائف القائد منح الثواب وإنزال العقاب – كل على مـــن يستحقه – فقد يكون الثواب فى صورة ترقية عضو الجماعة وتصعيده إلـــى مركز أعلى فى ترتيب الجماعة، وقد يكون العقاب بالحرمان من مزية يتمتع بها ذلك العضو.

ى) القـــائد كممثل خارجى للجماعة:

لما كان من المستحيل تقريباً أن يتم التعامل مع الجماعات الأخـــرى عن طريق جميع أفراد الجماعات، لذا يلزم أن يقوم شخص معـــين بتمثيـــل الجماعة فى علاقاتها الخارجية، أى أن يكون متحدثاً رسمياً باسم الجماعة.

ل) القـــائد حكم ووسيط:

عند حدوث نزاع ما أو صراع داخل الجماعة، فإنه لابد من وجـــود فرد واحد يأخذ دوراً للوساطة والحكم، بحيث أن يكون ذلك الفرد متفقاً عليه من غالبية أفراد الجماعة، للقيام بدور القاضى، ذلك من شأنه أن يُقلـــل مـــن الشقاق بين أفراد الجماعة.

م) القـــائد كمصدر عقائد الجماعة:

إذا كان فكر القائد هو المصدر العقائدى للجماعة تستقى منه مثلهـــا العقائدية، وتكون عقائد الجماعة نتاجاً لفكر القائد، وفى نفس الوقت ثمة اتفاق بين أفكار الجماعة وأفكار القائد، فإن ذلك يمثل مزيداً من الاتساق والتفاعـــل والحيوية داخل الجماعة.

* القـــائد كصورة أبوية:

من خلال الأدوار المتعددة للقائد، فإنــه يمثــل دور الأب بالنســبة لأعضاء الجماعة، فهو يمثل فكرة التوحد والتقمص داخل الجماعة.

إحـــــراز القيـــادة:

إن وصول الفرد للمركز القيادى فى أى جماعة، لا يعزو للصدفة فى غالب الأحيان، بل يعود لأشياء متعلقة بالقائد ذاتــه وبــالمواقف المســاعدة وبالجماعة أيضاً، فالشخص الذى تكون مشاركته إيجابية فى جماعتــه، مــن المرجح أن يصبح قائداً أكثر من غيره، كذلك فالشخص الذى يتمتع بقدر عالٍ من المعرفة والذكاء والمهارة يكون مؤهلاً أكثر من غيــره لشــغل مركــز القيادة، كذلك تُسهم الطلاقة اللفظية التى يتمتع بها الفرد فى زيادة احتماليــة بروزه كقائد.

نظريـــات القيـــادة:

دارت الأفكار الأولية عن القيادة حول الصــفات الشخصــية للقائــد وأهميتها فى إحراز القيادة، فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد، لا تتوافر فى أفراد الجماعة الآخرين، مثل الفِراسة أو الحدس والقدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وغير ذلك من الصفات المميزة، إلا أنه بعــد ذلك قد ظهرت تفسيرات ورؤى أكثر منطقية، ومن أهم تلك النظريات التــى تناولت القيادة:

١) نظريات الرجل العظيم:

وهى من أوائل النظريات التى تناولت تفسير ظاهرة القيــادة والتــى كان من أهم دعاتها "فرانسيس جالتون"، حيث قدم كثيراً من البيانات الوراثية

والإحصائية التى تؤيد نظريته، وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة فى بعض الجماعات، فقد سادت تلك النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن، إلا أن تلك النظرية قد وُجه إليها بعض النقد، لأن القائد الذى ينجح فى جماعة معينة، يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حدة، والقائد لا يستطيع أن يُغير فى جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولاً أو استعداداً لهذه التغييرات!

٢) نظرية السمات:

تعتمد نظرية السمات فى دراسة القيادة على فكرة أساسية، تتمثل فى أن القادة لديهم خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم وتؤهلهم فى ذات الوقت لأن يكونوا من القادة، فالفرد يصبح قائداً عندما يريد ومتى كانت لديه القدرة والمثابرة، وهكذا فإن القادة يصبحون قادة لأن لديهم القدرة على ذلك، ولديهم خصائصهم الشخصية المرتبطة بمتطلبات القيادة.

وكان من أهم تلك الخصائص والمتطلبات:

أ – الذكاء:

حيث أن السلوك الفردى والجماعى هو فى غالبية الأمر حل للمشكلات، ونظراً لأن وجود مشكلة اجتماعية تتطلب الحل هو أفضل العوامل اللازمة لقيام القيادة، فليس من الغريب إذن أن يكون الذكاء أحد العوامل المُسهمة فى القيادة، على ألا تكون الفجوة واسعة بين ذكاء القائد وذكاء أفراد الجماعة، لأن تلك الفجوة قد تُقلل من احتمال توضيح وتوحيد الهدف بين القائد من جهة وأفراد جماعته من جهة أخرى.

ب- السمات الاجتماعية:

فالقادة فى الغالب يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميل للانبساطية وبث روح الفكاهة والمرح بين أفراد الجماعة، وأقدر علـــى مراعـــاة مشـــاعرهم وكسب ثقتهم فيه، وثقتهم فى أنفسهم، والقائد هو أكثر أعضاء الجماعة مـــيلاً للإسهام بشكل إيجابي فى النشاط الاجتماعى، وهو الأقدر علـــى خلـــق روح معنوية عالية فى جماعته والأبدع فى لم شملها والإبقاء عليها.

جـــ- السمات الجسمية:

ترى تلك النظرة القائد كفرداً أطول قامة وأثقل وزنـــاً مـــن أفـــراد الجماعة، وأميل إلى أن يكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً منهم.

د- السمات الانفعاليـــة:

ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالى والنضج الانفعالى وقوة الإرادة والثقة فى النفس والقدرة على ضبطها، لأن الشخص الذى يثق بنفسه يُعطـــى الآخرين الانطباع بأنه قوى وماهر وقادر وغير ذلك من السمات والصـــفات التى تمكنه من الإسهام فى حل مشكلات جماعته.

هــ- السمات العقلية المعرفية:

علاوة على ارتفاع ذكاء القائد بصورة متميزة، أيضاً لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادةً يكون متميزاً ثقافياً ومعرفةً عن الاتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق وبُعد النظر ونفاذ البصـــيرة والقـــدرة علـــى التنبـــؤ بالمفاجآت والاستعداد لها وحسن التصرف فى مواجهتها.

٣) النظرية الموقفيـــة:

أدى عدم اتفاق النتائج البحثية فى نظرية السمات، ببعض البـــاحثين إلى دراسة تأثير العوامل الموقفية على تشكيل وظهور القـــادة حيـــث يـــرى

هؤلاء أن وظائف القيادة والسلوك المعبر عنها، والتى يقوم بها الفرد فى موقف معين على أنها هى القيادة، حيث تشير تلك النظرية إلى أن أى عضو فى الجماعة قد يُصبح قائدها فى موقف معين يُمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ومن المعروف أن الشخص الذى يكون قائداً فى موقف، قد لا يصلح بالضرورة أن يكون قائداً فى موقف آخر، فقد يصلح الفرد لقيادة جماعة ما فى وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم!

ونرى تلك النظرية الموقفية، أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف فى المواقف الاجتماعية لاستخدام إمكاناته القيادية، فالقادة فى مجال الفكر والمخترعين الأوائل لو كانا قد ظهرا فى القرن السابع عشر – حيث لم يكن التقدم العلمى مناسباً ويمهد الطريق بظهور عبقرياتهم (من أمثال إديسون مخترع الفوتوغراف وفورد مخترع السيارة) لما تيسر لهما تبوؤ المكان الذى احتلاه حين مهد التقدم العلمى لظهور هذه العبقرية.

٤) النظرية الوظيفية:

وفى ضوء تلك النظرية، فإن القيادة هى القيام بتلك الأعمال التى تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهى الأعمال التى تسمى بالوظائف الاجتماعية، أى أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تُسهم فى تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة وحفظ تماسكها، فالقيادة إذن قد يؤديها عضو واحد أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة، والقيادة فى ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقاً للظروف التى تختلف من جماعة لأخرى.

وتتلخص أهم وظائف القائد فيما يلى:

- التخطيط للأهداف القريبة والبعيدة المدى، والتـى تنشـد الجماعـة تحقيقها.
- وضع السياسة، فالقائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف مـن مصادر ثلاث: مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة (كما فـى الجماعات العسكرية)، ومصادر تحتية تنبع من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومن القائد نفسه، حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها – فى حالة الثقة الكاملة فيه – فينفرد بوضع السياسة.
- الأيديولوجية، حيث يُنظر إلى القائد على أنه "أيديولوجى عقائـدى" فهـو يعمل فى كثير من الأحيان كمصدر لأفكار ومعتقـدات وقـيم أعضـاء الجماعة.
- الخبـرة، حيث ينظر للقائد كخبير، وكمصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة فى الجماعة.
- الإدارة والتنفيذ، من حيث القيام بتحريك التفاعل الاجتماعى داخـل الجماعة وتنسيق سياسات وأهداف الجماعة، علاوة على مراقبة تنفيذ السياسات وتحقيق الأهداف.

وبالإضافة إلى الوظائف التالية، فالقائد من وجهة النظـر الوظيفيـة يُمثل الحكم والوساطة فيما ينشب من صراعات داخل الجماعة، وأيضاً القائد هو مصدر للثواب والعقاب داخل الجماعة، بهـدف الحفـاظ علـى النظـام والضبط والربط داخلها، علاوة على كونه صورة للأب ونمـوذج للاحتـذاء ورمزاً للجماعة.

٥) النظرية التفاعلية:

تُبنى تلك النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية فى القيادة، وهى:

أ) القائد وشخصيته ونشاطه فى الجماعة.

ب) الأتباع، واتجاهاتهم ومشكلاتهم وحاجاتهم.

ج) الجماعة نفسها، من حيث البناء والعلاقات والتفاعلات بين أعضائها وخصائصها وأهدافها وديناميتها وغير ذلك.

د) المواقف، كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

وتعتمد تلك النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الأتباع له وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع لكل من الجماعة والموقف.

وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعى، فالقائد هو عضو أصيل فى الجماعة يُشاركها معاييرها وقيمها واتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعى.

<u>خصائص السلوك القيادى</u>:

يتميز السلوك القيادي بصورة عامة ببعض الخصائص، من أهمها:

أ) التخطيط والتنظيم:

يضطلع القائد – بالاشتراك مع أعضاء جماعته – بأكبر قدر من عملية التخطيط لسلوك جماعته وتنظيم هذا السلوك وتوجيهه والتركيز على تحقيق الأهداف.

ب) السيطـرة:

لدى القائد الرغبة الدائمة – أكثر من أى فرد فى الجماعـة – فـى إعطاء الأوامر وعلو المكانة الاجتماعية وتركيز السلطة فى يده.

جـ) المبـادأة أو الابتكار:

يتوقع أفراد الجماعة من القائد أن يكون أكثرهم قدرة على الابتكـار فى المواقف الاجتماعية وأعلاهم قدرة على المبـادرة بالعمـل والتصـرف ويتوقع أفراد الجماعة من القائد قدرة عالية من المثابرة وقوة الاحتمال فـى مواجهة المواقف المختلفة.

د) التفـاعل الاجتماعى:

تتوقع الجماعة من قائدها أن يكون أكثر الأعضاء نشـاطاً وفاعليـة وإيجابية وذكاءاً اجتماعياً وثباتاً فى استجاباته الانفعالية.

هـ) التكـامل:

ويقصد به قدرة القائد على تخفيف حدة التوتر وجمع شمل أعضـاء الجماعة وتدعيم وجهات النظر المتعددة فى جماعته، وتفهمها.

و) التمثيل الخارجى للجماعة:

يُعتبر القائد ممثلاً رسمياً للجماعة وسفير لها لدى الجماعات الأخرى.

ز) الإعـلام:

يُمثل القائد الشخصية الإعلامية فى جماعته، فهو المسئول عن إطلاع جماعته على حقائق الأمور وإمدادهم بالمعلومات الضرورية التى تهم أفـراد جماعته.

ح) العلاقات العامـــة:

يعمل القائد كضابط للعلاقات الداخلية بين أعضاء الجماعة بعضـــهم وبعض، ويعمل كحارس ورقيب على سلامة التماسك الاجتماعي.

ط) التوافق النفسي والاجتماعي:

على القائد إقامة علاقات اجتماعية متوازنة بينـــه وبـــين أعضـــاء جماعته، ويرتبط ذلك بمدى ثباته الانفعـــالي وتقبلـــه للنقـــد بـــروح طيبـــة والاعتراف بالأخطاء والمبادرة إلى إصلاحها.

وعلاوة على ما سبق، لابد أن يتحلى القائد ببعض السلوك الأخلاقي، مما يزيد من قدرته على القيادة، كالمساواة والعدالة بين أعضـــاء جماعتـــه بصرف النظر عن الجنس أو الدين وغير ذلك، والبعد عن التعصب والتسلط، والموضوعية في الحكم على إنجازات الأعضـــاء وتقبـــل الآراء الأخـــرى وتفهمها والبعد عن التسلط مع التواضع وعدم تقبل النفاق أو تشجيعه.

صـــــور القيـــادة:

يتأثر المناخ الاجتماعي الذي يسود الجماعة بنوع القيادة التي يســـود فيها، والمناخات الاجتماعية قد تتمثل في الديمقراطيـــة أو الأوتوقراطيـــة أو المناخ الفوضوي الممثل في الحرية المطلقة:

١) القيادة الاستبدادية:

ويُطلق عليها "الأوتوقراطية"، حيث يسود في الجماعة مناخاً اجتماعياً يملؤه التسلط والاستبداد، ويتصرف فيه القائد بصورة مطلقة بمعنى أن يُحدد القائد السياسات والخطط والنشاط بصورة كلية ويُملي خطوات العمل ونوع

العمل الذى يختص به كل فرد، ولا يشترك مع أفراد الجماعة فعلياً إلا حـين يُعرض عليه عملاً من الأعمال كنموذج، وغالباً يُعطى القائد أوامر مستمرة قد تعارض رغبة الجماعة أو توقف نشاطاً معيناً لها لتحل محلها رغبته، ويسعى القائد دائماً لأن يكون محور اهتمام وتركيز أعضاء جماعته، علاوة على حرصه الدائم على ضمان طاعة الأعضاء، حتى لو وصل الأمر للسعى على انقسام جماعته وإضعاف التماسك فيها وقطع الاتصال بين أعضائها لتحقيق رغباته، كما يستخدم ذلك القائد الثواب والعقاب وفقاً لأحكام ذاتية لديه ودون مراعاة لأى معايير موضوعية لذلك.

وبالنسبة لأفراد الجماعة، فهم فى الغالب لا يعرفون أهداف الجماعة أو أهداف الأنشطة التى يقومون بها داخلها، بل يُحدد لهم ذلك خطوة واحدة فى وقت معين، وبالتالى ينفذون خطوات العمل منفصلة عن بعضها بحيث يصعب عليهم معرفة الخطوات التالية أو الخطة كاملة متكاملة علاوة على عدم وجود حرية لهم لاختيار رفاق العمل، بل يفرض عليهم هؤلاء الرفاق فرضاً، وعند غياب القائد، ترتبك الجماعة ويتوقف نشاطها أو يضعف على أقل تقدير.

وبالنسبة للسلوك الاجتماعى السائد فى الجماعة، فيتميز غالباً بروح العدوان والتخريب والصراع والسلبية واللامبالاة والأنامالية ويسود الاتكالية والاعتماد على القائد، كما يسود النفاق والتملق أو التزلف للقائد مع وجود مشاعر الكراهية تجاهه فى نفس الوقت وأيضاً يسعى معظم أفراد الجماعة للحصول على الثواب والمكافأة وتجنب العقاب.

وإذا كان هناك إنتاجاً للجماعة، إلا أنه لا يُسبب مشاعر الاعتزاز بإنجازه أو الانتماء له، بل يُعتبر ذلك الإنجاز مقدماً للقائد ذاته.

٢) القيادة الديمقراطية (الإقناعية):

ويسود فيها مُناخاً اجتماعياً تُشبع حاجات كل من القائد وأعضاء الجماعة، ويسود فيه الاحترام المتبادل لجميع الحقوق، ويتم فيها تحديد السياسات والخطط وأوجه النشاط نتيجة للمناقشات الجماعية والقرارات الجماعية، وتتوزع المسئوليات والعمل دائماً يكون وفق مناقشات وقرارات جماعية.

والقائد فى القيادة الديمقراطية، يشجع الأعضاء على المناقشة ويقوم بمعاونتهم وتوجيههم وإحاطتهم علماً بخطوات العمل، والاشتراك معهم فى تحديد أهداف الجماعة، ويترك مساحة من الحرية لهم لتوزيع العمل بين الأفراد، ويتميز بالموضوعية فى إثابته أو عقابه، وفى مدحه أو نقده لأعمال أفراد الجماعة، ويتقبل النقد، ويشجع على النقد الذاتى.

أما بالنسبة للأفراد، فهناك سيادة لمشاعر التقدير الذاتى لأفراد الجماعة وبأهمية مساهمة كل فرد منهم فى تحديد أهداف الجماعة وثمة حرية لدى أفراد الجماعة فى إبداء الرأى وتبادل المشورة والتفاعل مع القائد، بحيث يفيد كل فرد جماعته حسب قدراته وإمكاناته، وتلك الجماعة تكون فى الغالب أكثر تماسكاً وترابطاً وتتميز بالروح المعنوية المرتفعة، وبالتالى عند غياب القائد استمر العمل والنشاط كما فى حضوره.

وبالنسبة للسلوك الاجتماعى السائد، فيتميز بوجود شعوراً بالثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة وبين قائدهم، علاوة على المبادرات التلقائية من جانب أفراد الجماعة تجاه قائدهم وتجاه عملهم، وأيضاً تسود مشاعر الاعتزاز بإنجازات الجماعة بين أفرادها.

٣) القيـــادة الفوضوية:

ويتميز المناخ الاجتماعى بها بالفوضى، يتمتع فيه أفــراد الجماعــة والقائد بحرية مطلقة ودون ضوابط، ويكون فيها القائد على درجة عالية من الحيادية، ويشارك أفراد الجماعة بالحد الأدنى من التوجيــه أو التعــاون أو النصيحة إذا طُلبت منه، وغالباً ما تكون تعليقاته على أنشطة الجماعة سطحية غير مؤثرة.

ويكون لأفراد الجماعة الحرية الكاملة فى تحديد الأهداف واختيار رفاق العمل دون تدخل أو رؤية من القائد، وعند غياب ذلك القائد فــلا تــأثير علــى الإنتاج من حيث مقداره أو نوعيته، فالظروف الشائعة قد تلعب دوراً فى ذلك.

وبالنسبة للسلوك الاجتماعى السائد، فالثقة المتبادلة بين القائد وبــين أفراد جماعته تكون بدرجة متوسطة، ويختلف مجهود كل فرد فى العمل من فرد لآخر، فالبعض يعمل بطاقة كبيرة والبعض الآخر قد لا يعمل بجد أو لا يعمل مطلقاً، وقد يترقى بعضهم فى نظام العمل دون معيار حقيقى، بل قــد يحدث ذلك بالصدفة أحياناً.

<u>منـــاهج البحث فى القيـــادة:</u>

ثمة منهجان للبحث فى موضوع القيادة، وهما: منهج تحليل السمات ومنهج اختيار الأعضاء للقائد:

أ- منهج تحليل السمات:

ويحاول ذلك المنهج التوصل إلى تحليل سمات الذين عرفوا بأنهم قادة فى الماضى أو فى الحاضر، وذلك باستخدام الأساليب العلميــة كاختبــارات الشخصية ومقاييس الذكاء للكشف عن هذه السمات وتحليلها، وأيضاً يعتمــد ذلك المنهج على آراء الناس المحيطين بالقادة فى تحديد سمات قيادتهم.

ب- منهج اختيار الأعضاء للقائد:

وفبه ينم الطلب من أفراد الجماعة لكى يختاروا أحد الأعضاء من بينهم كقاده للجماعة، ثم بنم تطبيق المنهج الأول عليهم بتحليل سماتهم لمعرفة ما يتميزون به.

اختيـــار القادة:

ينبغى الاعتماد على أساليب علمية موضوعية لاختيار القادة من بين المنمتعين بالكفاءة من الأفراد لتبؤا هذا الدور، كما يُفضل أن يتم الاختيار من بين الأفراد المتمتعين بالاتجاهات والميول الديمقراطية.

ويتم اختيار القائد بطريقة الاختبارات الموقفية، حيث يوضع عدد من الأفراد فى موقف يقومون فيه بسلوك اجتماعى معين كمناقشة موضوع ما أو حل لمشكلة معينة....الخ، دون توزيع للأدوار بينهم، ثم يتم ملاحظة الأفراد الأكثر مبادأة والأنشطة فكراً والأكثر تأثيراً فى سلوك الآخرين، فيتم اختياره كقائد، وتلك الطريقة وُجد أنها أفضل من اللجوء لاختبارات الشخصية وتقدير السمات.

وخلال الحرب العالمية الثانية، تم استخدام تلك الطريقة عند اختيار القادة للمهام الحربية الكبيرة مثل أعمال المخابرات، حيث عاش المرشحون معاً فى جماعات صغيرة تحت ملاحظة دقيقة ومستمرة من رجال مكتب الخدمات الاستراتيجية بالجيش الأمريكى، وقد تم تطبيق بعض الاختبارات الأخرى على الأفراد كاختبارات الاستعدادات الخاصة والمقابلات الشخصية وغير ذلك.

التدريب على القيـادة:

أثبتت الدراسات أن معظم سمات الشخصية تكتسب، وأيضـاً، فـإن القيادة – كدور اجتماعى- يتحدد فى إطار معايير اجتماعية مكتسـبة أيضـاً وبالتالى، فالقائد يتم صنعه، ولا يولد قائداً !، ويتم تدريب القادة فـى ضـوء بعض العوامل التى تُسهم فى ذلك التدريب:

- توافر المدرب الكفء الدارس ذو العلم والخبرة، والقدوة الحسنة.
- بناء جماعة التدريب، بحيث تكون قابلة للتغير داخلها وقابلة للنمـو أيضاً.
- التدريب العملى على القيادة فى جماعات، حيث تتم مناقشة أهـداف الجماعة ومعرفة اتجاهاتها، وإدراك أسس العمل الجماعى.
- تبادل الآراء ومناقشة المشكلات والحلول بين المدربين والمتـدربين فى حرية ووضوح.
- التدريب على وضوح التفكير واتخاذ القرارات، وسرعة البـت فـى الأمور وخاصة الطارئة والمفاجئة.
- التدريب فى ظل مناخ ديمقراطى وملاحظة المـدرب فـى قيادتـه للجماعة، وملاحظة نمو أعضاء الجماعة المتدربة.
- التدريب على النقد الذاتى والنقد البناء وتقبله، بمـا يضـمن تعـديل السلوك إلى الأفضل.
- المشاركة الإيجابية العملية من جانب المتدربين والـتحمس لعمليـة التدريب.

- الإلمام بعلوم النفس، وبصفة خاصة علم النفس الاجتماعى للإحاطة بسيكولوجية القيادة ودوافع السلوك الاجتماعى.
- المرونة فى برامج التدريب، بحيث يناسب البرنامج التدريبى طبيعة الموقف ومتطلباته.

ويجب ألا يقتصر تدريب القادة على فئة الإدارة العليا، بل يجب أن يطال التدريب المستويات الأخرى من القادة كتدريب المشرفين فى المصانع ورؤساء الأقسام الفنية والإدارية المختلفة فى الشركات والمرافق المتعددة، على أن تشتمل برامج تدريب هؤلاء على برامج للعلاقات الإنسانية وتنميتها بهدف رفع قدرة المتدرب على قيادة المرؤوسين، وأيضاً تنظيم العمل بهدف الوصول إلى أبسط الطرق لتنفيذ العمل، وبرامج للسلامة والأمن الصناعى بهدف نشر الوعى الوقائى لدى المشرفين.

وبعد إتمام عملية التدريب، تأتى مرحلة تقييم برامج التدريب، لأن أى منظمة تريد حساب العائد من هذا التدريب بعد صرف المال فيه، حيث يتم قياس مستوى المتدرب بعد انتهاء البرامج، وهذا يُمثل مؤشراً لفاعلية أسلوب التدريب وكفاءته، وأيضاً يتم قياس مستوى المدربين أنفسهم وهو مؤشر لفاعلية البرنامج، علاوة على قياس مستوى الوحدة الإدارية التى ينتمى إليها المتدرب، مما يُمثل مؤشراً على مدى التحسن الحاصل فى الكفاءة الإنتاجية والقدرة على العمل التى حصلت بعد انتهاء عملية التدريب، وبالتالى يتم قياس مدى تحقق الأهداف من خلال التقدم العام فى كفاءة وأنشطة المنظمة وبالتالى إنتاجيتها.

*** مقــومات القيادة الفعالة:**

تواجه معظم المنظمات الحديثة كثيراً من الصــعوبات والمشــكلات الخاصة بالقادة، كضعف خبرتهم الإدارية، وانخفاض مســتوى كفــاءاتهم أو تسلطهم فى اتخاذ القرارات أو ضعف ولائهم أو انتماءاتهم للمنظمة ولــذلك فهناك محاولات للتأكد من مدى توافر مقومات للقيادة الفعالة فى القادة الذين ينتج عن سلوكياتهم المشكلات السابقة ولعل أبرز تلك المقومات والمحــددات الواجب توافرها فى القائد الفعال ما يلى:

أ- السمات الشخصية للقائد:

من الضرورى أن يتوافر فى القائد الفعال بعض الخصائص الذهنيــة كالذكاء والحكمة والاتزان الانفعالى والثقة فى النفس والتفكيــر الابتكــارى والقدرة على التحليل والنقد والرؤية الشاملة، فضلاً عن المهارات الاجتماعية كالإنصات والود والقدرة على التعبير.

ب- المــرونة:

على القائد الناجح أن يتميز بسعة الصدر والميل إلى الاستفادة مــن خبرات الآخرين، مع عدم الإذعان لضغوط بعض الأفراد ذوى النفــوذ فــى نفس الوقت.

جـ- الموضــوعية:

يتميز القائد الفعال بالتوازن والموضوعية فى علاقاته بالآخرين، مع المهارة فى تشخيص المواقف وتحليلها بعيداً عن التحيز الشخصى أو الرؤية المؤيدة للمصلحة الشخصية.

د- المهارة فى فهم السلوك الإنسانى:

على القائد الناجح أن يكون ملماً بالسلوك الإنسانى وبمبادئ دراسة السلوك حتى يستطيع فهم مرؤوسيه ورؤسائه وبحاجاتهم وميولهم المختلفة.

ولاشك أن براعة القائد الفعال تتمثل فى تحليل كل موقف والأفراد الذين يتضمنهم هذا الموقف لكى يقرر أى نوع من القيادة تكون أكثر مناسبةً لذلك الموقف، ففى كل موقف إدارى تتفاعل ثلاثة متغيرات رئيسية تؤثر فى اختيار نمط القيادة الملائم، وهى القائد ذاته من ناحية قدراته ومهاراته ومقومات سيكولوجيته واتجاهاته، والمتغير الثانى يتمثل فى المرؤوسين من ناحية دوافعهم وحاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم ومشاعرهم، علاوة على الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة عليه من جانب ظروف المشكلة وأبعادها والعوامل التى تؤثر فيها ومدى رؤية المنظمة لاتخاذ قرارات بشأنها، وفى كل ذلك يعتمد القائد على علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه ومعتمداً أيضاً على مهاراته ومعرفته الفنية.

ثانياً: الحوافز:

مما لاشك فيه أن قدرة المديرين على توجيه وحفز المرؤوسين على العمل إنما تتوقف بالدرجة الأولى على مدى فهم السلوك وردود الأفعال الصادرة عن هؤلاء الأفراد، وأيضاً فإن دفع الأفراد للعمل وإثارة دوافعهم يُعتبر من الأمور الضرورية لإنجاز العمل بشكل أفضل.

فالدوافع أو الحوافز والحاجات الإنسانية يجب أن يلم بها المدير لفهم مرؤوسيه وموجهات السلوك لديهم، ومن ثم استخدام ذلك والاستفادة منه فى حث الأفراد المرؤوسين على بذل أقصى جهد ممكن.

ويمكن تصنيف الحوافز بطريقتين:

١) الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

الحوافز المادية تكون عادة فى صورة نقدية كالأجر الأساسى الذى يتقاضاه الفرد فى المنظمة التى يعمل بها بصورة دورية، وقد يتحدد ذلك الأجر بقدر ما يقوم العامل بإنتاجه من عمل، أو يتحدد الأجر على أساس الوقت الذى يقضيه العامل فى عمله (أجر احتباس) وهو يتناسب أكثر مع الأعمال الإدارية والكتابية، وقد تأخذ الحوافز المادية صورة الدخل الإضافى كالعلاوات الدورية والبدلات والمكافآت التشجيعية أو العلاوات الاستثنائية وغير ذلك.

أما عن الحوافز المعنوية، فهى التى ترتبط بالحاجات الإنسانية النفسية والاجتماعية للعاملين، وهى لا تقل أهمية عن الحوافز المادية، فهى تشعرهم بإنسانيتهم وبمكانتهم وبأهمية ما يقومون به من أدوار فى المجتمع، ومن أهم أشكال تلك الحوافز:

- ملائمة العمل مع قدرات الفرد، وذلك يدفعه أكثر إلى مزيد من العمل والجهد ويمنحه شعوراً بالثقة فيما يقوم به من مهام.
- المكانة الاجتماعية للمنظمة، فالفرد الذى يعمل فى منظمة مرموقة اجتماعياً يُشعره ذلك بالانتماء والفخر والاعتزاز بالذات، وبالتالى يعمل بكامل طاقته لخدمة تلك المنظمة.

وجود نظام مستقر للترقى لمركز أعلى ومسئوليات أكبر يساعد على انتماء الفرد للمنظمة، ويدفعه لمزيد من بذل الجهد، خاصة إذا صاحب ذلك حافزاً مادياً مجزياً.

- العلاقة الطيبة مع الرؤساء والعاملين:

إن وجود علاقات حسنة ومتماسكة ولا تعتمد على الصراع والمنافسة غير الشريفة، يُسهم كثيراً فى إشاعة روح التعاون والود والانتماء الذى يؤدى بدوره إلى بذل الفرد وأداء ما كلف به من مهام عن رضا ودافعية للإنجاز.

- الاشتراك فى المسئولية الإدارية:

إن اشتراك الفرد فى مجلس الإدارة وتحمله لمسئولية تمنحه الفرصة لتقديم بعض الآراء والمقترحات والتى قد يكون لها دور كبير فى طبيعة القرارات التى تتخذها المنظمة، يشعر الفرد بالقناعة والرضا عن العمل الذى يقوم به.

- وجود نظام عادل لتقييم الأداء، بمعنى وجود معايير موضوعة يتم الأخذ بها عند تقييم أداء العاملين وجهودهم، فيؤدى ذلك إلى الشعور العام لديهم بأن مجهوداتهم يتم تقديرها جيداً، ومن ثم يشجع ذلك على بذل المزيد من الجهد والطاقة.

- توفير بعض الخدمات الاجتماعية للعاملين، مثل الخدمات الصحية والترفيهية والرحلات وحضانات الأطفال للأمهات العاملين بالمنظمة ومكتبة وإقامة الحفلات وغير ذلك ويقوى حتماً من انتماء العاملين ويرفع من روحهم المعنوية وبالتالى يزيد من فرصة دافعيتهم لبذل مزيد من الجهد.

٢) الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

الحوافز الإيجابية، هى تلك الحوافز التى تزود الفرد بمزايا معينة عند أدائه للمهمة المكلف بها بكفاءة، وتلك الحوافز تعتمد على عملية الترغيب فى تكرار سلوك مرغوب من جانب الإدارة، وللحوافز الإيجابية جانبها المـــادى وجانبها المعنوى كما سبق مناقشته.

أما عن الحوافز السلبية فهى مرادفة لعملية الحرمان من مزايا بتمتـــع بها الفرد الذى يعمل بالمنظمة، أو توقيع عقوبة معينة عليه نتيجة تصرف غير مرغوب صدر عنه، وللحوافز السلبية أيضاً جانبها المادى كخصم جزء مـــن مستحقاته أو جزء من راتبه المعتاد، لها أيضاً جانبها المعنوى كحرمانه مـــن الترقى لسبب من الأسباب، إلا أن المبالغة فى استخدام تلك الحوافز السلبية قد تؤدى إلى نتائج عكسية، ولذلك فمن الحكمة اللجوء إلى الحوافز الإيجابية دائماً، إلا عند بعض الحالات التى لا مفرد فيها من اللجوء للحافز السلبى.

ولكي تحقق الحوافز الهدف من وجودها، لابد وأن يتوافر لها الآتى:

أ- وجود توصيف للوظائف يُحدد مسئوليات وواجبـــات كـــل وظيفـــة وشروط شغلها.

ب- وجود تقييم للوظائف يُحدد الأجر المناسب لكل وظيفـــة، ويـــربط الأجر بمعدل الأداء.

ج- تحديد معدلات الانحراف عن المعدلات المرغوبة، وكذلك وضـــع نظم للتعامل معها من خلال الحفز المادى والمعنوى.

وتستخدم المنظمات عدداً من الوسائل والأساليب لحفز الأفراد العاملين بها على العمل وزيادة درجة رضائهم عنه بصورة تؤدى إلى تحسين إنتاجياتهم، ومن أهم تلك الوسائل والأساليب:

١- الموائمة بين الأهداف الاقتصادية والمادية للمنظمة وبين الأهداف الشخصية والاجتماعية للعاملين بها.

٢- اللجوء إلى تفعيل مجالات الإشراف والرقابة والتوجيه لاحتواء العاملين وكسب تعاونهم.

٣- الاهتمام بآراء واقتراحات وتظلمات وشكاوى أفراد المنظمة، مما يشعر بأهميتهم، وبمدى رعاية المنظمة لحالاتهم المعنوية والنفسية وبتقدير قدراتهم وعقولهم ودعم الإحساس بالذات لديهم.

٤- إشراك العاملين – وخاصة فى مستوى الإدارة الدنيا – فى إبداء الرأى الخاص باتخاذ بعض القرارات المرتبطة بعملهم مما يحرك دوافع العمل لديهم بإيجابية.

٥- اللجوء إلى الحوافز النقدية لما لها من آثار ملموسة فى دفع الفرد للعمل والإنتاج.

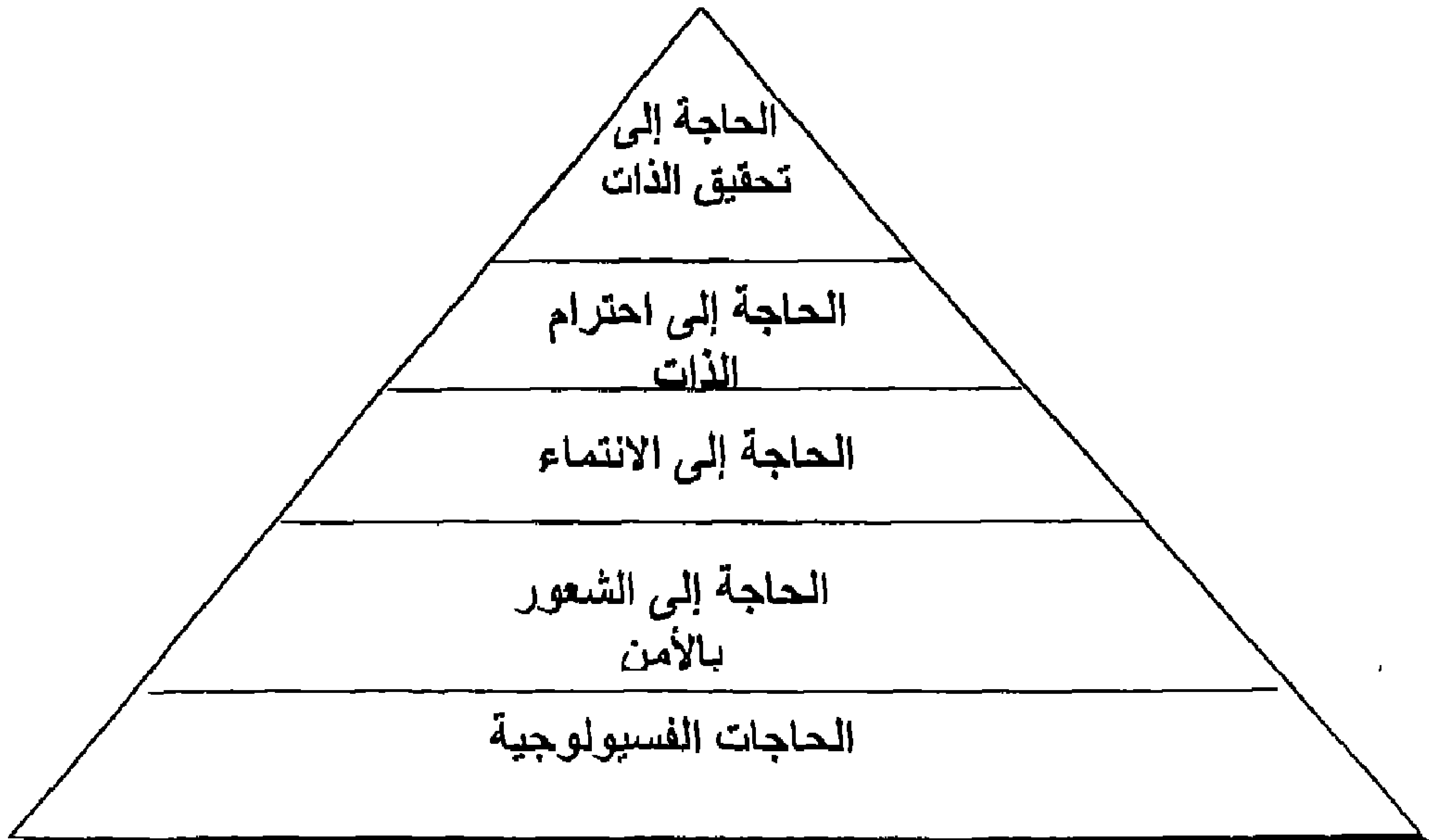
٦- توفير أنظمة دقيقة للاتصال بين الجميع داخل المنظمة، وبين المستويات الإدارية المختلفة وبعضها، للتعرف على أى توقعات تحدث فى ذلك مما يؤثر سلباً على انسياب العلاقات بين أفراد المنظمة، وبالتالى على تماسك المنظمة.

* نظريات الدوافع وفهم السلوك الإنسانى:

ظهرت بعض النظريات التى تساعد المديرين فى فهم سلوك العاملين والتعرف على الدوافع الحقيقية لذلك، ومن ثم محاولة اختيار أفضل وأنسب الحوافز المحركة لسلوكهم فى الاتجاه الذى يُحقق مصلحة المنظمة ويُحقق أهدافها، ومن أبرز تلك النظريات:

* نظرية ماسلو للحاجات:

ترى تلك النظرية أن للإنسان خمس حاجات رئيسية، تتدرج إلى خمس مستويات من الحاجات فى شكل هرمى تمثل قاعدته الحاجات الأكثر قوة وإلحاحاً على الفرد بينما تمثل قمته الحاجات الأقل قوة، كما يتضح من الشكل رقم (١١):



شكل رقم (١١)

(هرم "ماسلو" لتدرج الحاجات)

* الحاجات الفسيولوجية:

وتمثل أدنى مستوى فى حاجات الفرد برغم أهميتها الشديدة فى الحياة، مثل الحاجة للطعام والشراب والحاجة إلى الجنس...الخ، وتقوم الإدارة بإشباع تلك الحاجات من خلال توفير المرتبات العادلة.

* الحاجة إلى الشعور بالأمن:

بعد إشباع الفرد لحاجاته الفسيولوجية، تظهر حاجته للإحساس بالأمن والحماية من المخاطر المحيطة به (مخاطر صحية – مخاطر الظروف المحيطة بالعمل) وتقوم الإدارة بإشباع تلك الحاجة من خلال توفير ظروف عمل ملائمة لا تعرض الأفراد للمخاطر، علاوة على توفير المنظمة لمناخ الاستقرار الوظيفى.

* الحاجة إلى الانتماء:

وتظهر تلك الحاجة فى حاجة الفرد للانتماء لجماعة وتبادل مشاعر الود والصداقة معهم، ويمكن للمنظمة أن تشبع تلك الحاجة من خلال إتاحة المجال للأفراد لتبادل العلاقات الودية فيما بينهم، ومن خلال العمل ضمن فريق له هدف واحد يهتم به الجميع ويحاول تحقيقه.

* الحاجة إلى احترام الذات:

بعد إشباع الفرد لحاجته الاجتماعية المتمثلة فى حاجته للانتماء لجماعة ما يبدأ فى البحث عن إشباع حاجته الملحة لاحترام الآخرين وتقديرهم له ولقدراته ولمهاراته، وكذلك قد يأتى ذلك الاحترام من الفرد ذاته

كما يأتى من الغير، ويمكن للإدارة أن تشبع تلك الحاجة من خلال اهتمامهـا بالمسميات الوظيفية وتقدير الجهد المتميز.

*** الحاجة إلى تحقيق الذات:**

وتأتى تلك الحاجة على هرم تدرج الحاجات، ولن يتحقق إشباع لتلك الحاجة إلا بعد إشباع الحاجات الأخرى التى تسبقها فـى الهـرم، ويُقصـد بالحاجة إلى تحقيق الذات، قدرة الفرد على استغلال قدراته وطاقاته بأقصـى قدر ممكن بهدف تحقيق صورة معينة قد رسمها لذاتـه ورأى نفسـه مـن خلالها، ويمكن للإدارة إشباع تلك الحاجة من خلال إتاحة فرصـة الابتكـار والإبداع لأفراد المنظمة علاوة على إفساح المجال أمامهم للترقى نتيجة ذلك.

وقد افترضت نظرية "ماسلو" أن الحاجات غير المشبعة تمثل دوافـع توجه سلوك الفرد، وبالتالى فما لا يُشبع من الحاجات يعتبر دافعاً أو محفزاً للفرد، والإنسان لن يُشبع حاجاته بشكل كامل لأن تلك الحاجات فـى حالـة تطور ونمو باستمرار، وبالتالى سيظل الإنسان راغباً بصورة مستمرة فـى إشباع تلك الحاجات المتجددة.

وقد وجه البعض انتقادات لتلك النظرية، كان من أبرزها أن ترتيـب إشباع تلك الحاجات التى أوردها "ماسلو" فى هرمه، تختلف من فرد لآخـر، علاوة على استناد تلك النظرية على افتراضات غير مؤكدة علميـاً وعلـى الرغم من ذلك فقد قدمت النظرية تصوراً للحاجات الإنسانية التى يجـب أن تهتم بها الإدارة فى أى منظمة.

* نظرية هيرزبرج المزدوجة (ذات العنصرين):

قام العالم "فريدريك هيرزبرج" مع بعض زملائه بدراسة تهدف إلى تحديد العوامل التى تؤدى إلى رضا الفرد أو عدم رضاه عن عمله، وأسباب عدم الرضا وتوصلت نتائج تلك الدراسة إلى أن التخلص من العوامل المسببة لعدم الرضا لا تدفع بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الفرد، ولكن تجعله فى حالة معينة من الاستقرار يُطلق عليها "حالة الصفر"، وعند توفير عوامل جديدة، يمكن معها زيادة إنتاجيته.

وقد صنف "هيرزبرج" عوامل الرضا وعدم الرضا إلى عوامل واقية وأخرى محفزة، فالعوامل الواقية تعمل على منع حالات عدم الرضا لدى الفرد مثل الراتب الشهرى والمكانة والشعور بالأمان داخل المنظمة وعلاقة الفرد الطيبة مع الزملاء، أما العوامل المحفزة، فهى خاصة بالوظيفة كإمكانية الترقى والشعور بالإنجاز وغيرها.

* نظرية الدافع للإنجاز (نظرية الحاجات المتعلمة):

ارتبطت تلك النظرية بالعالم "دافيد ماكليلاند"، والذى توصل من خلال دراسته إلى أن الحافز إلى الإنجاز يحكم سلوك الفرد أكثر من غيره، فكلما كانت حاجة الشخص إلى الإنجاز قوية، كلما شجعه ذلك على تحديد الأهداف التى تمثل تحدياً له وبالتالى بذل المزيد من الجهد لتحقيق تلك الأهداف، كما يرى "ماكليلاند" أن الإنسان الذى لديه حاجة إلى الإنجاز بصورة واضحة يُفضل دائماً الأعمال التى تمكنه من تحمل المسئولية عن نتائج القيام بها، مع واقعيته الشديدة عند وضعه لأهدافه، مع تقديره الواضح لذوى الكفاءة من زملائه بغض النظر عن مشاعره الشخصية تجاههم، كذلك

فإنه يمكن تعليم أو إكساب الفرد الدافع نحو الإنجاز عندما نثير حاجته نحـو ذلك الدافع.

*** نظرية "أرجيرس" في النضج:**

يرى "أرجيرس" أن الإنسان يمر في رحلة حياته من الطفولـة إلـى البلوغ ثم النضوج بعدة تطورات، وأن المنظمات تنظر – بصورة عامـة – إلى الفرد على أنه ترس صغير يعمل في آلة ضخمة لا تهتم أو لا تتناسـب مع متطلبات الفرد في مرحلة النضوج، فهي تهتم أكثر بالرقابة على سـلوكه وعدم اعتبار متطلبات شخصيته، وبالتالي فهي لا تساعده على العمل بكامل شخصية الفرد في مرحلة النضوج.

*** نظرية البحث عن التكافؤ مع الغير:**

افترضت تلك النظرية أن لمعظم الأفراد رغبة ملحـة فـي تحقيـق المساواة والتكافؤ مع زملائهم في مجالات العمل المتشابهة، وعدم وجود هذا التكافؤ في الأجر والمعاملات سيجعله يميل إلى بذل جهـد أقـل أو تغييـر اتجاهاته نحو المنظمة التي يعمل بها، بما يتيح له استعادة التوازن.

النظرية الحديثة للدافعية:

ترى تلك النظرية أن باستطاعة الفرد أن ينجز إنجازاً عاليـاً عنـد توافر بعض الشروط، ومنها:

أ- وجود دلالات قوية تشير إلى أن جهوده ستؤدي إلى مزيد من الشعور بالإنجاز.

ب- وجود دلالات قوية تشير إلى أن إنجازه العالي سيحقق بالضـرورة بعض النتائج.

ج- عند شعور الفرد بجاذبية تلك النتائج بالنسبة إليه، فإنه يميل إلى بذل مجهود أعلى وهكذا.

ثالثاً: الاتصالات:

إن التفاعل الاجتماعى الحادث بين أفراد المجتمع الإنسانى وبين الجماعات بعضها مع بعض إنما يعتمد على ما يسمى بعملية التواصل أو الاتصال "Communication"، والتى تعنى لغوياً الوصول أو البلوغ، ولاشك أن الاتصالات تعتبر أساساً وعماداً لحياتنا اليومية، فالجميع يتبادل فيما بينهم كميات ونوعيات ضخمة من الرسائل والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والأخبار، بصورة يمكن أن نعتبر معها أن الإنسان يعتبر بمثابة مركز معلومات متنقل مع مراكز أخرى يُرسل إليها ويستلم منها.

فالإنسان لديه القدرة على تدوين الأحداث والاستفادة من خبراته السابقة، والتخطيط فى المستقبل، وعن طريق لغات وأساليب الاتصال يمكن للإنسان أن ينقل إلى غيره أفكاراً واضحة عن المواقف السابقة والسلوك الواجب اتباعه فى المواقف المتنوعة، ويؤدى ذلك الضرورة إلى ثراء الثقافة الإنسانية.

وفى قاموس "Webster" يُعرَّف الاتصال على أنه فعل وحقيقة تتمثل فى المعاملة بالكلمات أو الرسائل أو تبادل الأفكار والآراء من خلال الحوار أو الحديث أو المراسلة، فى حين يرى "Wollbur" أن الاتصال تم اشتقاقها من اللغة اللاتينية ومن كلمة "Communis" بمعنى عام (Common)، حيث أن الإنسان عندما يتصل بغيره فإنه يهدف إلى الوصول إلى اتفاق عام أو مشترك بشأن موضوع الاتصال وبالتالى فالاتصال هو

عملية تأثير فى الآخرين بهدف مساعدتهم على تفسير فكره بالطريقة التــى يعنيها المتكلم أو الكاتب.

وإذا انتقلنا إلى المنظمات، نجد أن نجاح الإدارة يتوقف إلى حد كبير على فاعلية الاتصالات الموجودة بها، فهى تمثل المفتاح لفاعلية وكفـاءة أى منظمة، فهى وسيلة المديرين لإنجاز كافة وظائفهم الإدارية، فالتخطيط يحتاج إلى اتصالات جيدة لكى يرسل المديرون رؤيتهم إلى مرؤوسـيهم بصـورة جيدة، وكذلك فالتوجيه السليم يتم من خلال اتصالات فعالة معهم، وبالتـالى يجب أن يكـون أى مـدير فــى منظمتـه متصـلاً فعـالاً "Effective Communicator".

ومن ثم فمفهوم الاتصال يتضمن وجود أكثر من طـرف لإيصـال الرسالة وتحقيق عملية الاتصال، وأيضاً فالاتصال يتطلب حدوث فعل معين (سواء كان هذا الفعل لفظياً أو غير لفظى)، وسواء كان شـفهياً أو مكتوبـاً، فالاتصال يهتم عادةً بالأسلوب اللفظى، باللغة المسموعة أو المكتوبة، ويـتم أيضاً بغير استعمال الألفاظ أو اللغة، بل يعتمد على الرموز أو الإيماءات أو الإشارات ونحوه.

إلا أن الاتصال عن طريق اللغة، يعتبر من أفضل وسائل الاتصـال والتفاهم بين بنى البشر، فهى وسيلة لتحقيق التوحد فى الأفكـار والمشـاعر والمعلومات وهى الأسلوب الأمثل للاتفاق على المفاهيم والمصطلحات بدرجة عالية من الصدق والدقة.

والاتصال عن طريق الرموز يتجلى فى أفضل صوره مـن خـلال التفاهم باللغة، مهما اختلفت طريقة التفاعل الاجتماعى بين الأفـراد داخـل

جماعة معينة فالاتصال الجيد يتحقق عندما تنتقل المعاني عن طريق تلك الرموز.

وقد يأخذ الرمز شكل الفعل أو شيء أو حدث يُعبر عن شيء آخر، وعندما تكتسب الرموز معاني محددة عند جماعة من الأفراد، فإنها تصبح جزءاً من لغتهم، وقد يكون للرمز معنيان: معنى عام يشترك فيه أفراد مجتمع معين، ومعنى خاص عند مجموعة من الأفراد.

وكذلك فللإيماءات دور مهم فى عملية الاتصال، فمعظمنا يعتمد على بعض الإيماءات فى اتصالنا بالآخرين، ويقصد بالإيماءات الحركات والأوضاع الجسمية التى ترتبط بمعانى معينة مثل التلويح بالأيدى أو رفع الحاجبين ونحو ذلك، وتُستعمل الإيماءات عادةً لتدعيم الألفاظ والتأكيد عليها، ويظهر ذلك غالباً مع الخطباء والوعاظ والمحامين وغيرهم.

أهداف عملية الاتصال:

١- خلق مناخ إنسانى يسوده قدر عالٍ من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين اثنين أو أكثر من الناس.

٢- دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين.

٣- التفاعل الاجتماعى بين الأفراد داخل جماعة معينة، مما يُسهم فى تحقيق الأهداف والشعور بالرضا والاستقرار النفسى والاجتماعى.

٤- يفيد الاتصال العمل الإدارى بصورة كبيرة، فالاتصال ضرورة حتمية فى جميع مراحل العملية الإدارية، وهو وسيلة هامة فى تأثير القادة على أفراد جماعاتهم.

وسائل الاتصـــال:

إن شكل الاتصال وصورته داخل أى جماعة ليعبر عن مدى تماسك الجماعة ومدى التوازن النفسي لدى أفرادها، وأسلوب الفرد أو الجماعة فـي الاتصال بالآخر يُعطى مؤشراً عن خلفيته الثقافية وما تعلمـه فـي البيئـة المحيطة.

ويمكن النظر إلى صور الاتصال من أكثـر مـن زاويـة، فهنـاك الاتصال الورقى والاتصال غير الورقى، ويتم الاتصال الورقى على الورق حيث تكثر فيه التوقيعات والتأشيرات لإثبات مـا يحـدث بشـأن الاتصـال كالتعليمات والنشرات والقرارات وغيرها، ويتم ذلك مـن خـلال القنـوات الرسمية بين أفراد منشأة معينة، معتمدة على هيكل تنظيمى إدارى معين، أما الاتصال غير الورقى فيتم بصورة عفوية وبسرعة كبيـرة، ويعتمـد علـى العلاقات الشخصية لأعضاء الجماعة أكثر من اعتماده على السلطة، وهـذا الاتصال يُحدث نوعاً من البلبلة والتشويش وتشتت الانتباه داخل المنشأة وكلما كان الاتصال الورقي أكثر فعالية، كلما قل الاتصال غير الورقى فى المنشأة.

ويُمكننا أيضاً أن نميز بين ثلاثة صور من الاتصال، الاتصال اللفظى والاتصال غير اللفظى، والاتصال العملى، فالاتصال اللفظى يعتمـد علـى استعمال اللغة سواء اللغة المنطوقة أو اللغة المكتوبة، بينما الاتصـال غيـر اللفظى فيعتمد على الإيماءات والتعبير بالإشارة دون حدوث تلامس جسـدى بين أطراف الاتصال، فى حين يعتمد الاتصال العملى على أعضاء الجسـم وعلى ملامستها لشيء ما، مثل التحية بالعناق أو السلام بالأيدى.

عنـــــاصر الاتصال:

ثمة عدة عناصر يشملها عملية الاتصال، يمكن حصرها فيما يلى:

- المرســــــل:

وهو الشخص الذى يبدأ الاتصال، ويُطلق عليه أحياناً "المصدر" وقد يكون ذلك المصدر فرداً أو جماعة إعلامية، وتعتمد سلامة عملية الاتصـــال ودقتها على عناصر داخل المصدر، ومنها:

١) قدرة المصدر على إصدار الإشارات والتعبير بـــالرموز والرســوم ومهارة التفكير.

٢) اتجاهات المصدر نحو نفسه ونحو موضوع الرسالة ونحو المستقبل.

٣) مدى إلمام المصدر بموضوع الرسالة.

٤) مدى مراعاة المصدر لقيود البيئة الاجتماعية والثقافية، ومدى تكيفـــه معها.

- **المستقبل:**

قد يكون المستقبل فرداً أو مجموعة من الأفــراد، تصـــلهم الأفكـــار المتنوعة من المرسل، ولكي تصل الرسالة بدقة إلى المستقبل، فلابد مـــن أن يكون لدى المستقبل مهارة الإنصات والانتباه واتجاهات إيجابية نحـــو ذاتـــه ونحو المصدر ونحو الرسالة أيضاً.

- الرســـالة:

وهى تمثل مجموعة المعلومات والمعانى والاتجاهات والأفكار التى يهدف المرسل إلى نقلها إلى المستقبل، ويشترط لنجاح وصول الرســـالة أن

تكون الرسالة موافقة لأهداف الجماعة التى تتم فيها عملية الاتصال وأن تتسم بلغة بسيطة واضحة ومألوفة لدى أفراد الجماعة، وأن تكون خالية من الكذب والمغالطات.

- **قنوات الاتصال:**

وهى الوسائل والأدوات التى يتم من خلالها انتقـال الرسـالة مـن المرسل إلى المستقبل، وتلعب الحواس الخمس للإنسان دوراً مهماً فى نقـل الرسائل بين بنى البشر.

- **الأثر المرتد:**

ويُقصد به رد فعل المستقبل عند استقباله للرسالة، وبالتالى تـنعكس الأدوار ويصبح المرسل مستقبلاً، وهكذا تستمر عمليات الاتصال والتفاعل.

صور الاتصالات ومحتواهـا:

١) الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية:

الاتصالات الرسمية هى تلك الاتصالات التى يتطلبها التنظيم الرسمى فى المنظمات وتتمثل فى انسياب البيانات والمعلومات من خـلال القنـوات الرسمية المحددة بواسطة مسارات السلطة داخل المنظمة، وتلك الاتصـالات تهدف إلى إبلاغ التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين مع إعلامهم بالسياسات والأهداف التى تستهدفها الإدارة، وأيضاً تلقى الاستفسـارات والمقترحـات الصادرة عن المرؤوسين بشأنها.

أما عن الاتصالات غير الرسمية، فتنشـأ غالبـاً نتيجـة العلاقـات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة وبعضهم البعض، وقد تأخذ شكلاً علنياً وآخر سرياً وفق المناخ المتاح لذلك، وقد تكون تلك الاتصـالات مـن

القوة ما يجعلها مصدراً للتأثير على القرارات الرسمية للمنظمة، إلا أنها تشير إلى حقيقة مشاعر وميول واتجاهات المرؤوسين، وبالتالى فلابد من استفادة التنظيم الرسمى منها حرصاً على تماسك المنظمة.

٢) الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية:

يُقصد بالاتصالات الهابطة تلك التى يتم من خلالها نقل البيانات والمعلومات من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها ضمن خطوط السلطة، فى حين أن المعلومات تصعد فى الاتصالات الصاعدة من المستويات الإدارية الأدنى إلى الأعلى ضمن خطوط السلطة، وهى اتصالات تزود القيادات الإدارية بردود الأفعال تجاه القرارات التى قامت باتخاذها، وبالتالى الاستفادة منها عند إصدار قرارات جديدة.

أما بالنسبة للاتصالات الأفقية فتتم بين الأفراد فى مستوى إدارى واحد كالتى تتم بين رؤساء الأقسام فى إدارة معينة، وهى تعمل على التنسيق فى العمل داخل المنظمات وحل بعض المشكلات والتقليل من حدوث بعض الصراعات.

٣) الاتصالات المكتوبة والاتصالات الشفوية:

والاتصالات المكتوبة تتم من خلال الكتابة والتدوين والحفظ، فى حين تتم الاتصالات الشفوية بالمحادثات الكلامية بين الرؤساء والمرؤوسين، إلا أن للاتصالات المكتوبة الصفة القانونية التى تمنحها القوة فى مدى تأثيرها نظراً لسهولة حفظها والرجوع إليها وقت الحاجة.

معوقـــات الاتصال الفعال:

إن الاتصال الفعال يتحقق إذا تم تشويه الرسالة المنقولة أو تم التقليل من تأثيرها وغير ذلك من المعوقات، ويمكن تصنيف تلك المعوقات إلى ما يلى:

*** معوقات لغـوية:**

كأن تعنى الكلمة أكثر من معنى، أو تعنى أشياءاً مختلفة للأفـــراد أو يصعب فهم واستيعاب نفس الكلمة على معظم الأفراد فى الجماعة.

*** معوقات إدراكية:**

وتتصل بالقصور فى عملية الإدراك، كأن ينتقى الفرد بعض الأجزاء من المعلومات وليس كلها.

*** معوقات نفسية:**

كميل الفرد إلى تفسير الرسالة كما يراها هو متأثراً بوجهـــة نظـــره وعدم موضوعيته، وأيضاً شعور المستقبل للرسالة بعدم تقدير المرسل ممـــا يؤثر على مدى استقباله للرسالة أو يسئ فهمها.

*** معوقات خاصة بمحتوى الرسالة:**

كعدم وضوح المعلومات التى تتضمنها الرسالة، أو وجود تناقض بين مفرداتها، أو لسوء عرضها وغير ذلك.

*** اختيار قناة اتصال غير مناسبة:**

من الضرورى أن تكون قناة الاتصال بالمســـتقبل مناســـبة وفعالـــة لتحقيق الهدف من عملية الاتصال.

*** معوقات تنظيمية:**

وتنشأ بسبب بُعد المسافة بين المرسل والمستقبل، أو تعدد وتشابك المستويات الإدارية المستقبلة للرسالة وغير ذلك.

*** معوقات تتعلق ببيئة الاتصال:**

وتختص بالمناخ المحيط بعملية الاتصال وبمدى خلو البيئة المحيطة من العوامل المشتتة للانتباه، وبالتالى فلابد من عدم الإفراط فى التوقع بأن الفرد المستقبل لديه من الإمكانات ما تمكنه من فهم الرسالة بغض النظر عن الظروف المحيطة به.

وتتصل أيضاً ببيئة الاتصال ما يحدث عادةً من أحداث تعوق نقل المعلومات بصورة دقيقة، كانقطاع الحرارة أثناء المحادثة التليفونية أو انقطاع التيار الكهربائى أثناء مشاهدة جهاز التليفزيون.

*** عدم متابعة التغذية المرتدة:**

ويُقصد بها عدم متابعة ردود الأفعال الصادرة عن المستقبل والتى تؤدى إلى ضعف فهم المرسل لمدى تأثير الرسالة على المستقبلين لها.

وثمة بعض العادات السيئة التى تعوق عمليات الاتصال الجيد، كالمقاطعة من المستقبل للمرسل، أو الاستماع دون إنصات أو التظاهر بالإنصات أو عدم المتابعة أو التركيز أو سماع ما يود سماعه فقط وغير ذلك.

الأساليب الإدارية للتغلب على معوقات الاتصال:

يمكن تحقيق الاتصال الفعال والتغلب على بعض مشكلاته إذا تم مراعاة بعض الاعتبارات ومن ذلك:

١) اعتبارات خاصة بالمُرسل:

- الانتباه إلى الحالة النفسية التي يوجد عليها المستقبل حتى يتوصل إلـى تهيئته ذهنياً لقبول الرسالة.
- تنمية مهارات التحدث والإنصات من حيث الاهتمام بمحتـوى الحـديث ومضمونه والاستعانة بالصوت المناسب ونغمة الصوت الملائمة للموقف مع التنوع في طبقاته.
- مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد، مع اختيار الوقت المناسب للاتصال بهم.
- أن يتناسب القول مع الفعل والسلوك، فالسلوك له تأثير أكبر بكثير مـن التأثيرات التي تحدثها الأقوال.
- البساطة في استخدام الألفاظ التي تحمل المعنى، والابتعاد تمامـاً عـن استخدام المصطلحات الفنية التي يجهلها الطرف الآخر، كـأن يتحـدث المدير مع عامل بسيط في الوحدة الإدارية، مستخدماً بعض المصطلحات الإنجليزية التي يجهلها ذلك العامل، واللجوء بقدر المستطاع إلى كلمات ومضامين يفهمها الآخرون.

٢) اعتبارات خاصة بالرسالة:

هناك بعض الاعتبارات الخاصة بالرسائل اللفظية وغيـر اللفظيـة، ومن أهمها:

- الوضوح، حيث ينبغى أن تكون الرسالة مباشرة وصريحة ولا تقبل التأويل بأكثر من طريقة، ومتسلسلة الأفكار، مع ضرورة استخدام الألفاظ السهلة والبسيطة والمتداولة بقدر الإمكان.
- التكامل، أى شمول الرسالة لكافة جوانب الموضوع من حيث الكم والكيف.
- الإيجاز، فمن الضرورى أن تتسم الرسالة بقدر من الإيجاز الذى يضمن الغرض من الرسالة، مع البعد عن الإطالة والإسهاب المُخل بالمعنى والذى سيصيب المستقبل حتماً بالملل والفتور عند استقباله لها.
- التحديد، أى البعد عن الألفاظ التى تحتمل أكثر من معنى، والتى تسمح بالتأويل فى تفسيرها والبحث عن معانيها.
- الصحة والدقة، بمعنى ضرورة أن تتميز الرسالة بالمصداقية، ضماناً لنجاح عملية الاتصال.

٣) اعتبارات خاصة بعملية نقل الرسالة:

- استخدام الوسائل المناسبة للاتصال، مع أهمية تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة على الأداء الفعال لتلك الوسائل واكتسابهم لمهارات التعامل معها بأمان، كذلك تنمية قدراتهم على تحليل البيانات وفهمها وسهولة تداولها.
- الالتفات إلى العلاج الفورى لعمليات تشويه الاتصالات القائمة أو تحريفها، من خلال التقليل بقدر الإمكان من عدد قنوات الاتصال والأفراد والذين تمر المعلومات من خلالهم.

- تشجيع الاتصالات غير الرسمية، لتعزيز الاتصال الرسمي وزيادة فرص التعاون والتفاهم المشترك وتبادل الأفكار بين العاملين بالمنظمة.

٤) اعتبارات خاصة بعملية استقبال الرسائل:

- تنمية مهارات الإنصات والتشجيع على ممارستها وجعلها ضمن بـرامج التدريب فى المنظمات.
- الاقتراب من أفكار المرؤوسين واتجاهاتهم بما يسـاعد علـى تقريـب الفجوات العاطفية والإدراكية والثقافية بصورة عامة بينهم.
- اللجوء إلى برامج التدريب لتنمية مهارات الاتصال داخـل المنظمـات وكيفية الاستفادة من المعلومات المتوافرة.

٥) اعتبارات خاصة بالتغذية المرتدة:

- الانتباه إلى التلميحات والإيماءات الصادرة عن المستقبل بما يُساعد على التأكد من تحقيق الأثر المطلوب من الاتصال.
- تشجيع الاتصال فى الاتجاهين فى كل المستويات الإدارية فى المنظمة، لزيادة التفاهم بين أفرادها.
- تبادل الأدوار بين المرسل والمستقبل، مع استخدام بعض الأسئلة التـى تحقق مزيداً من الفهم والاستيعاب لمحتوى الرسالة وأهدافها.

سلاسل الاتصال:

يُطلق على المسار الذى تسلكه المعلومات بين أفراد أى منشأة "اتجاه الاتصال"، وهناك نوعان من اتجاهات الاتصال بين الأفـراد الأول يسـمى "الاتصال الفردى" وهو اتصَال فى اتجاه واحد من المرسل إلى المستقبل فقط،

وهو يُمثل فى الغالب أوامر من المرسل لا تخضع للمناقشة، والثانى يسمى بالاتصال المزدوج أو الاتصال الثنائى حيث يتميز بوجود رد فعل من المستقبل ويصبح مرسلاً فى خطوة تالية، ويتم فى هذا النوع تبادل المعلومات بين أطراف الاتصال، ورفع مستوى الفهم المتبادل بين الأفراد.

وإذا تعددت المسارات وشكلت ما يسمى بسلاسل الاتصال التى تربط بين الفرد والآخرين، فسوف تنشأ ما يُعرف بشبكة الاتصال "Communication Network"، وتأخذ تلك الشبكات الصور التالية:

١- شبكة العجلة **"Wheel Network"**:

حيث تتمركز الاتصالات حول فرد واحد، يُمثل الشخص المركزى الذى يتمثل دور القائد المركزى فى الجماعة.

٢- شبكة الدائرة المغلقة **"Circle Network"**:

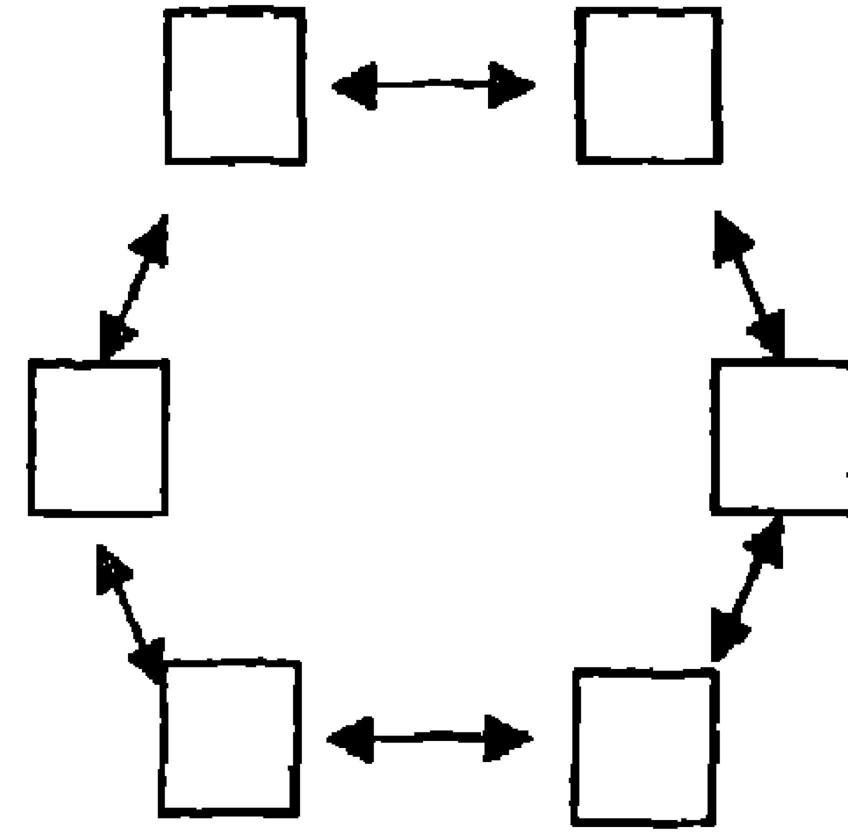
وفيها يتم السماح لكل فرد فى الجماعة بأن يتصل باثنين آخرين مباشرة" وبالتالى يتساوى الأفراد فى فرصة الاتصال بغيرهم، إلا أن تلك الشبكة لا تتيح للفرد الاتصال بغير جيرانه، وإن أصر على الاتصال لا يتحقق هذا الاتصال إلا عن طريقهما فقط.

٣- شبكة حرف **Y "Y Network"**:

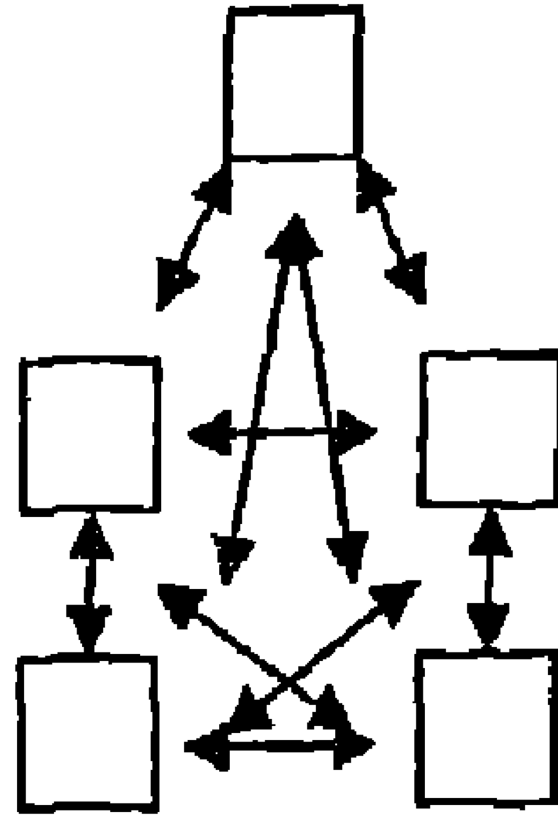
حيث يتمركز الاتصال حول العضو المركزى أو الأعضاء المركزيين وعن طريقهم يتم الاتصال فيما بين أفراد الجماعة.

٤- الشبكة النجمية **"All Channel Network"**

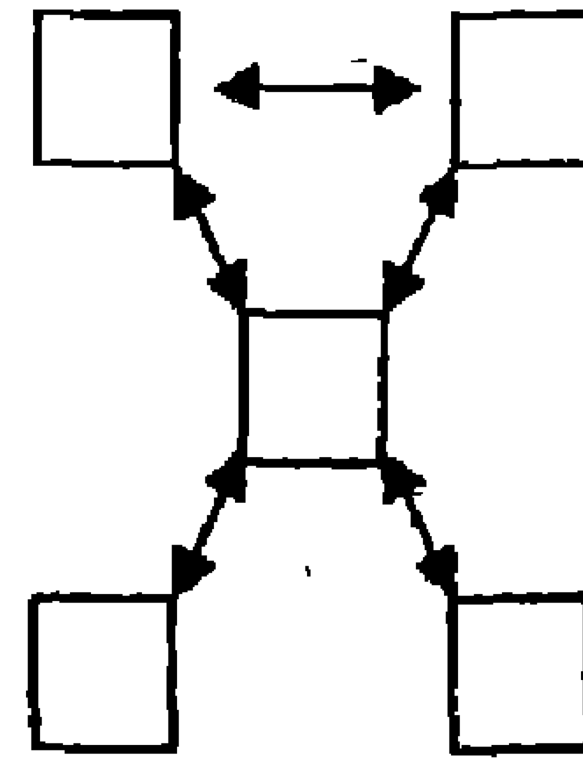
وهى أقل الشبكات تمركزاً، حيث يُعطى لكل فرد فى الجماعة نفس الفرصة للاتصال المباشر بغيره من الأفراد:



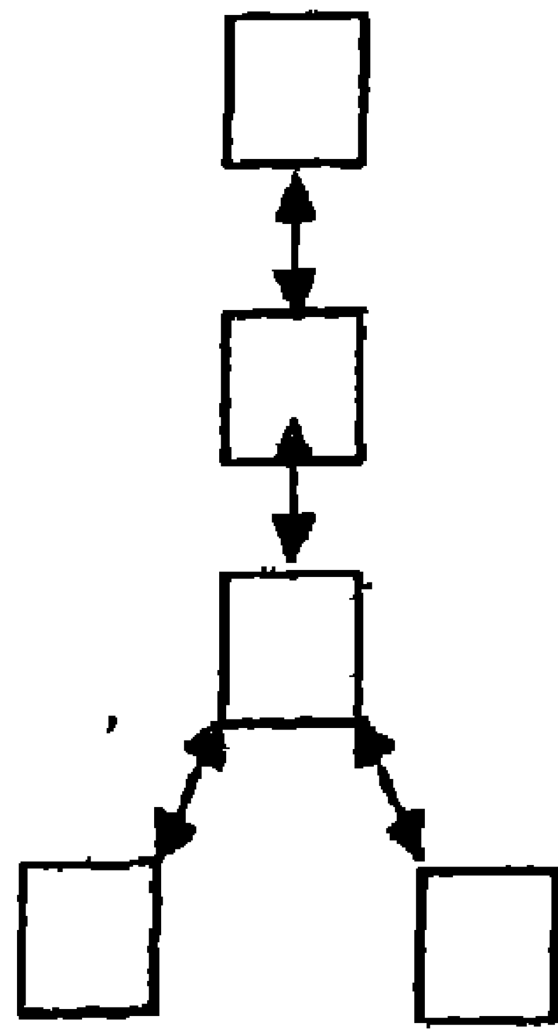
(شبكة الدائرة المغلقة)



(الشبكة النجمية)



(شبكة العجلة)



(شبكة حرف Y)

مهارات المُرسل الجيد:

يتمتع المرسل الجيد بثلاث مهارات أساسية، هى:

* **الحـــديث:**

على المرسل أن يكون على دراية بأصــول وقواعــد اللغــة التــى سيستخدمها كتابةً أو حديثاً، كذلك عليه أن يعنى بصــياغة الرســالة بشــكل واضح لا يحتمل التأويل، أو أن تحمل الألفاظ معانى متعددة أو تحتمل ذلك، وأن يكون هناك تسلسل منطقى فى عرض مفردات الرســالة وأن يتناســب

محتوى الرسالة مع مستوى الفرد المستقبل، لا على مستوى وثقافة الفرد المرسل.

* التفكير:

على المرسل ألا يتعجل في عرض أفكاره ، وأن يُحللها حتى لا تتعرض لسوء الفهم عند عرضها، وعلى المدير أو القائد فى أى مؤسسة أو منشأة تدريب الأفراد على التفكير الابتكارى وحرية الإبداع واحترام الرأى الآخر، وتقبل الأفكار الجديدة والمقترحات ذات الوجاهة وغير ذلك من أدوات إعمال الفكر.

* الإنصات (حسن الاستماع):

ويقصد بالإنصات التركيز أثناء عملية الاستماع، وتقليل الزمن اللازم لوصول الرسالة، مع إزالة أى فرصة لسوء الفهم الناشئ عن السرعة فى الاستجابة ولذلك من الواجب على المستقبل محاولة فهم الطرف الآخر بأقصى قدر من الانتباه والتأكد من معنى الرسالة، وعدم إصدار أى أحكام قبل انتهاء المرسل من الرسالة.

دور الاتصال فى تغيير السلوك:

يعتقد بعض الرؤساء أو القياديون فى المؤسسات أو المنظمات أن إحداث التغيير فى الآخرين من الأمور البسيطة اعتماداً على السلطة، وبالتالى يبدأ هؤلاء العمل فى إحداث التغيير دون تفكير فى أسباب القيام بهذا العمل فى غالب الأمر، ودون التفكير فى أثر ما يقومون به على عملية الإنتاج فى المنشأة، فمن المهم على كل قيادى فى أى مؤسسة أن يدرك الأسباب

والأهداف من وراء عملية التغيير، لذلك يجب أن يضع القائد فى الاعتبــار الدور الهام للفرد المراد تغيير سلوكه (المتأثر) فى عملية التغيير، وخاصــة مع وجود نوع من المقاومة لدى المتأثر نحو التغيير، ومع وجـود مشــاعر للقلق والعدائية نحو القيادة الإدارية التى تسعى للتغيير فى أحيان كثيرة.

أساليب إحداث التغيير فى السلوك:

يحدث التغيير فى سلوك الأفراد من خلال عدة أشكال وأساليب مــن أبرزها:

١- إحداث التغيير بالاعتماد على السلطة:

ينظر البعض إلى السلطة على أنها القوة التى يتمتع بها شخص معين وينظر إليها البعض على أنها القوة الرسمية فى التنظيم الإدارى.

فالسلطة فى معناها العام تعتبر أداة لتقييد السلوك، وتعتبــر السـلطة ضرورة للقيام بأعمال المنشأة، فوجود سلطة ضابطة تجعل الأفراد يميلــون إلى مراعاة القواعد والأصول معظم الوقت.

وكذلك من مزايا استخدام السلطة لإحداث التغير فى السلوك إشــباع الحاجات الشخصية للرؤساء، كما تعتبر السلطة ضماناً لاحترام المرؤوســين للرؤساء، ولو فى الشكل الظاهرى، كما تضمن السلطة السرعة فى التنفيــذ وتحقيق النظام والتجانس بين الأفراد العاملين فى المنشأة، وضــبط ســلوك أعداد كبيرة من الناس فى نفس الوقت.

إلا أنه يُعاب على استعمال السلطة عدم تحقق الأهداف أحياناً، وخاصة مع السلطة المتعسفة كأن يظهر الفرد العمل، فى حين لا يقوم بعمــل حقيقــى،

إرضاءً للسلطة، أو تزعم أحد الأفراد أو أكثر لمؤامرة ما ضد الرؤساء في العمل أو تزويد الرؤساء بمعلومات خاطئة أو مشوشة أو غير ذلك.

٢- إحداث التغيير بالاعتماد على الترغيب:

وفى ذلك الأسلوب يعتمد الفرد المؤثر على الإغراء للوصول إلى أهدافه آخذاً حاجات ورغبات ودوافع وطموحات الأفراد في اعتباره وفى تلك الحالة يُخفى الشخص المؤثر دوافعه وأهدافه الحقيقية، وتصبح خفية لا يعلمها الأفراد المتأثرين، ويعتمد ذلك الأسلوب فى التأثير على ضرورة توفير مناخ مريح بين المؤثر والمتأثر، واستغلال ذلك المناخ فى التأثير، وأيضاً ضرورة استغلال حاجة المتأثر إلى المحبة والأمن والتقدير، علاوة على ضرورة التدريج فى عملية التأثير فلا يكون التأثير مباشراً.

٣- إحداث التغير بالاعتماد على التعاون:

وفى هذا الأسلوب التعاونى لا يوجد أى أوامر للمتأثر من المؤثر ولا يخفى المؤثر دوافعه وأهدافه عن المتأثرين، بل يعتمد ذلك الأسلوب التعاونى على المكاشفة والمصارحة بين الطرفين لإحداث التغيير المطلوب.

وقد يبدأ التغيير التعاونى بشعور المتأثر بوجود مشكلة ما، وبمساعدة بعض الأفراد يتحرك ذلك المتأثر فى اتجاه حلول للمشكلة ويُقارن بين تلك الحلول بمساعدة أيضاً، ثم يتعرف ويصل إلى الحل الأمثل، ومن ثم يبدأ في معرفة الجديد ويسلك سلوكاً يوافق الموقف الجديد إذا أوصله ذلك السلوك لتحقيق الأهداف.

وسائل الاتصال مع أفراد المنشأة الإدارية:

لا يمكن أن يكون هناك علاقات طيبة بين المنشأة وجمهورها الخارجي من العملاء أو الموردين أو المساهمين أو المستهلكين ...الخ، ما لم تكن العلاقة بين الإدارة وأفراد المنشأة على خير ما يرام، ومهمة الإدارة أن تسعى إلى تحقيق التعاون بينها وبين الأفراد، وأن تأخذ من الخطوات والإجراءات ما يكفل تحقيق هذا التعاون واستمراره، والتعرف على آراء ورغبات ومقترحات أفراد المنشأة بصفة مستمرة.

ويتم الاتصال بأفراد المنشأة من خلال بعض الوسائل، والتى من أهمها:

أ) اللوحات الخشبية:

ويعتمد نجاح تلك الوسيلة على الموضع الذى توضع فيه، كالطرقات وصالات تناول الطعام وغيرها.

ب) التقارير الدورية:

وتصدر عن المنشأة بصفة دورية وتوجه إلى أفرادها لتضع أمامهم صورة لما يجرى فى المنشأة، كإبرامها للعقود الجديدة أو نبذة عن مشاريع التأمين والصحة والمعاشات أو أخبار عن الأفراد العاملين.

جـ) مجلة المنشأة:

ويُعرض فيها شرح مبسط لأهداف المنشأة وسياساتها ومركزها فى المجتمع وبعض المعلومات عن السلع أو الخدمات التى تقدمها، وأخباراً عن العاملين بها وإبرازاً لمواطن النجاح فى المنشأة وغير ذلك.

د) دليل المنشأة:

وتشمل فلسفة المنشأة ومعلومات موجزة فيها وعن أقسام وإدارات العمل بها، وعن ساعات العمل وطبيعة الأجور وغير ذلك.

هـ) المعارض والأفلام السينمائية:

وتهدف إلى عرض معلومات عن المنشأة، علاوة على الجانب الترفيهي المسلي للعاملين فيها.

الفصل السابع

الرقـــابـة

الفصل السابع

الرقابة "Controlling"

تُمثل الرقابة الوظيفة الرابعة والأخيرة فى وظائف الإدارة، فإذا كانت وظيفة التخطيط تهتم بوضع أهداف المنظمة ورسم سياساتها ووضع الإجراءات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً إذا اختص التنظيم بأوجه النشاط فى المنظمة وتجميعها وتوصيف الوظائف وغير ذلك، علاوة على دور التوجيه والقيادة الإدارية فى تحفيز الأفراد ودفعهم إلى العمل تحقيقاً لأهداف تم وضعها مسبقاً، فإن الرقابة بذلك تُمثل الحلقة الأخيرة فى سلسلة العملية الإدارية، وأيضاً تمثل تلك الوظيفة بداية لعملية إدارية جديدة.

والرقابة تُمثل مجموعة العمليات أو الخطوات التى تحدد الإدارة من خلالها مدى تطابق التنفيذ مع الخطة الموضوعة، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند اكتشاف أية انحرافات فى عمليات التنفيذ، والتى لا يتحقق معها تحقيق الأهداف، فالرقابة تختص بقياس وتصحيح أداء المرؤوسين فى المنظمة بما يكفل التأكد من مدى تحقق الأهداف وبالتالى تهدف الرقابة إلى تحقيق بعض الأغراض:

- إجراء عملية تقييم شاملة لأداء المنظمة ككل وأنشطتها المتعددة.
- سرعة الكشف عن وجود أية انحرافات، قبل تفاقمها، تمهيداً لوضع آلية خاصة بعلاجها لتجنب تكرارها مستقبلاً، وبالتالى تؤكد على مفهوم الرقابة العلاجية والرقابة الوقائية.
- الإسهام فى تعديل بعض الخطط أو السياسات أو الإجراءات التى أظهرت العملية الرقابية أن بها بعض القصور.

- الكشف عن ضعف الأداء لدى بعض المرؤوسين أو الرؤساء بالمنظمة، وأيضاً اكتشاف الأخطاء التى يقع فيها المرؤوسين، عن عمد أو بغير قصد، لتوقيع الجزاء المناسب.
- وضع معايير للأداء، تضمن سلامة عمل الأفراد وعدم الهبوط فى مستوى الأداء.

ومن ثم يمكن تحديد العملية الرقابية فى ثلاث مكونات رئيسية:

أ) الاستشعار:

أى عملية تجميع البيانات والمعلومات حول الأداء من مصادر رسمية كسجلات الأداء وتقارير المتابعة وغيرها.

ب) التمييز:

أى كشف اتجاهات ومواضع الانحرافات فى الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلى بمعايير أداء تم وضعها، فى محاولة لفهم أسباب تلك الانحرافات، ومدى قدرة المنظمة على التعامل معها وعلاجها وتجنب آثارها السلبية.

جـ) اتخاذ القرارات:

أى اتخاذ قرارات بشأن تصحيح وتقويم الانحرافات وتلافى أسبابها، من خلال توفير الظروف المناسبة للأداء الفعال والتغلب على الصعوبات والمعوقات، سواء تم ذلك عن طريق تعديل معايير الأداء ذاتها، أو من خلال توفير المناخ الملائم لتحسين الأداء.

* **مستويـــات الرقابة:**

١) الرقـــابة البسيطة:

أى وظائف الرقابة الإدارية التى تؤدى قبل الأداء الفعلى لعمل معين، وتهتم غالباً بمحاولة تلافى السلوك غير المرغوب فى العمل بما يشير إلـــى استبعاد الظروف التى قد تؤدى إلى حدوث ذلك السلوك من جانب العاملين.

فهى تمثل نوعاً من الوقاية لتجنب الوقوع فى الأخطاء، مثل الأعمال التى تتم فى الوحدات الإدارية الخاصة بالمراجعات فى أى منظمة، حيث يـتم التحقـق من مدى مطابقة الأعمال التى تمت لمجموعة القواعد والضوابط المحددة سلفاً.

٢) الرقـــابة المـــلازمة:

ويقصد بها تلك الرقابة التى تؤدى فى الوقت ذاته الذى يتم فيـه تنفيـذ العمل الذى تتم مراقبته، حيث يتم إبلاغ الأفراد بطريقة أداء العمل خاصة الأفراد الجدد منهم ليظل كل منهم فى المسار المحدد له وفق معايير تم وضـعها سـلفاً، حيث يتم اتخاذ بعض الإجراءات عند انحراف الفرد عن ذلك المسار.

ولا تختص الرقابة الملازمة بالكشف عن الانحرافـات فقـط، بـل بالتعرف على مدى إيجابية الفرد فى عمله وتجاوزه لمستوى أعلى من معيار الأداء الذى تم وضعه من جانب الإدارة، حتى يمكن مكافأته ووضعه كنموذج يتم الاحتذاء به.

٣) الرقابة اللاحقـــة:

ويتم ممارستها بعد الانتهاء من إنجاز نواحى النشاط المطلوب الرقابـة عليهـــا، والحصول على معلومات كافية عنها، والتى يكون لها أهمية كبيـرة لكل من الرقابة الملازمة واللاحقة.

وتُمثل تلك الرقابة اللاحقة أهمية كبيرة للعملية الرقابية، حيث أنها ترمى لإجراء عملية تقويمية لما تم أداؤه فعلياً من أنشطة وأعمال ومن ثم فهى تالية للأداء، على أن يتم قياس درجة الاختلاف واتجاهات الانحراف بين الأداء الفعلى والمعايير المستهدفة فى مرحلة لاحقة على هذا الأداء.

ومن الأمثلة على الرقابة اللاحقة، ما تعده المنظمة من تقارير للمتابعة حيث تحصل الإدارات والوحدات الإشرافية والرئاسية على مزيد من المعلومات المتعلقة بما تم أداؤه من أنشطة كالإنتاج والتسويق والعمالة وغير ذلك.

أهميـة العملية الرقابية للمنظمة:

١) مقارنة الأداء الفعلى بالأداء المعيارى:

فإذا اتضح للمراقبين أن معايير الأداء الموضوعة سلفاً لا تتمشى مع واقع التنفيذ، فذلك يؤدى إلى التفكير فى تعديل ما تم وضعه من خطط ودراسة الظروف الخاصة بالتنفيذ.

٢) تحديد نقاط القوة والضعف:

قد يرجع ضعف الأداء إلى انخفاض كفاءة المنفذين أو ضعف فهمهم للأهداف الموضوعة، ومن ثم يقع على عاتق الرقابة الكشف عن ذلك وتحديده بدقة.

٣) تقييم النتائج:

بهدف معرفة مدى تحقق الأهداف من عدمه وتحديد أى انحرافات قد تم حدوثها.

٤) تقييم أداء العاملين بالمنظمة:

حيث يتم إجراء نظام دقيق للإثابة والعقاب وفقاً لمدى إنجاز أفـراد المنظمة.

٥) حسن استغلال الموارد المتاحة:

حتى يتم تجنب الإسراف أو سـوء اسـتغلال الإمكانـات الماديـة والبشرية مع تقنين توجيه تلك الإمكانات.

٦) الحرص على تماسك وفاعلية المنظمة:

من خلال تركيز العملية الرقابية على العناصر الرئيسية فى تحقيـق فعالية المنظمة، بما يخدم الاستراتجيات التى وضعتها تلك المنظمـة تحقيقـاً لأهدافها، ويضمن ولاء أفراد المنظمة أيضاً.

٧) التأكد من حسن تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفـة بمـا يضمن دقة التنسيق والاتصال بين أفرادها.

<u>أشكـــال الرقـــابة:</u>

*** الرقابة الداخليـــة:**

وهى الرقابة التى تنبع من ذات المنظمة، بمعنى الرقابة التى تقوم بها المنشأة أو المنظمة على الأنشطة والأعمال التى تقوم بها وحداتها الإداريـة، وذلك بهدف التحقق من مدى كفاءة ما يتم من أنشطة وأعمال.

وتأخذ الرقابة الذاتية صورتين، الصورة الأولى تتمثل فـى إنشـاء المنظمة لوحدات إدارية خاصة بالعملية الرقابية كوحدات المراجعة والرقابة المالية وغير ذلك، أما الصورة الثانية للرقابة الذاتية فتتمثل فى أجهزة رقابية

تقع خارج خط السلطة داخل المنظمة مثل الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة والجهاز المركزى للمحاسبات وغيرهم.

* **الرقابة الخارجيـــة:**

مع الزيادة فى حجم المنظمات واتساع أنشطتها، ظهرت حاجة ملحة إلى ضرورة وجود أجهزة رقابية مستقلة لمتابعة أعمال المنظمـات داخـل الدولة، بحيث ترفع تقارير دورية عن أنشطة تلك المنظمات، بطريقة حيادية لا تأثير لأحد عليها، وبذلك تتمتع بقدر كبير من المصـداقية، ومـن أمثلـة الرقابة الخارجية، الرقابة من المجالس الشعبية المحلية للمحافظات، والرقابة التشريعية والرقابة القضائية:

أولاً: الرقـابة التشريعية:

ويقوم بها أعضاء مجلس الشعب (البرلمان)، حيث يكون لهم سـلطة الموافقة على ميزانية الدولة ومراقبة ما تقدمه الدولة من خدمات وإنتاج مـن خلال طلب الإحاطة أو الاستفسار من أعضاء الحكومة عـن أى موضـوع يتصل بأعمالها أو السؤال عن موضوع يتطلب الإيضاح منها، علاوة علـى طرح قضايا تهم الرأى العام سواء ما يتصل منها بالسياسة الخارجية التـى تتبعها الحكومة أو ما يتصل بالسياسات الداخلية لها، كمـا يحـق لأعضـاء البرلمان تقديم استجوابات خاصة لأى مسئول فى السلطة التنفيذية عن وقائع أو قضايا معينة تهم الجماهير، علاوة على حق وسلطة سـحب الثقـة مـن الحكومة (الوزارة) أو من وزير معين وفقاً قواعد خاصة.

ثانياً: الرقـــابة القضائية:

هناك نوعان من الرقابة القضائية، النوع الأول يعتمد على ما يسمى بالقضاء الموحد، حيث تتولى هيئة قضائية واحدة الفصل فـــى المنازعـــات الإدارية التى تنشأ بين الأفراد بعضهم ببعض أو التى تنشأ بين هؤلاء الأفراد وبين الإدارات المختلفة، والنوع الثانى وهو المتبع فى مصر حاليـــاً والـــذى يُعرف بنظام القضاء المزدوج، حيث يوجد نظاماً للقضاء العـــادى يخـــتص بالمنازعات التى تحدث بين الأفراد فيما بينهم، علاوة على نظـــام القضـــاء الإدارى الخاص بفض المنازعات التى تحدث بين الأفـــراد وبـــين الجهـــات الإدارية فى الدولة، والخاصة بتعسف بعض الإدارات فى تنفيذ بعض الأحكام فى بعض الأحيان.

ثالثاً: رقابة المجالس الشعبية المحلية:

حيث يتولى المجلس الشعبى المحلى للمحافظة الرقابة على مختلـــف الأعمال والمرافق التى تدخل ضمن اختصاصات المحافظة وفق مـــا تمليـــه السياسة العامة للدولة، حيث أن لذلك المجلس الحق فى الحصـــول علـــى أى بيانات أو معلومات – بمساعدة المحـــافظ – متعلقـــة بالأنشـــطة الإنتاجيـــة والخدمية فى المحافظة التى يتبعها، وله الحق فـــى الموافقـــة علـــى إنشـــاء المشروعات الإنتاجية والخدمية والإسكانية والعمرانية وغيرها والتى تعـــود بالنفع العام على المحافظة، علاوة على حق التوصية والاقتراح بمـــا يخـــدم المحافظة التى يتبعها.

رابعاً: رقـابة الأحـزاب:

لاشك أن للأحزاب السياسية فى الدول الديمقراطية، دوراً هاماً فى العملية الرقابية، من حيث وقوفها ضد قضايا الفساد الاقتصادى والسياسى والاجتماعي بما يخدم المجتمع الذى توجد فيه وتمارس فيه أنشطتها، وبما يخدم الدولة فى النهاية.

خامساً: الرقابة الإعلامية:

لوسائل الإعلام دوراً رقابياً هاماً يمكن أن تلعبه فى أى مجتمع ديمقراطى، بما تتيحه من معلومات وكشف للحقائق وبما تكشفه من قضايا أو وقائع للرشوة أو الفساد أو الانحراف أو الخلل الذى قد يصيب الجهاز الإدارى للدولة.

أساليب الرقابة وأدواتها:

أولاً: الموازنة التخطيطية:

وهى تمثل ترجمة رقمية للخطة الموضوعة خلال فترة زمنية معينة، فهى تعبر عن بيانات تدل على نتائج متوقعة، وبالتالى تبدو أهمية اشتراك الأفراد العاملين فى إعدادها فى ضوء ما يقومون به من أنشطة وأعمال.

ومن المهم تقسيم تلك الموازنة التخطيطية إلى فترات زمنية قصيرة وفقاً لتقسيمات الخطة، وتعتبر تلك الموازنات من أكثر الأساليب الرقابية شيوعاً نظراً لسهولة استخدامها فى الحكم على كفاءة الأداء الفعلى للأنشطة المختلفة فى المنظمة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المحددة بالموازنة.

ويوجد عدة أنواع من الموازنات التخطيطية علـــى حسـب طبيعــة النشاط الذى تمارسه المنظمة والظروف التى تعمل فيها، مثل ميزانية الإنتاج التى تمثل قائمة بمنتجات المنظمة، والكميات المتوقع إنتاجها خـلال فتــرة معينة، والوقت اللازم لعملية الإنتاج، وأيضاً ميزانية المبيعات، والتى تظهر رقم المبيعات الكلى خلال فترة محددة كماً وكيفاً، وميزانية الأفــراد كــذلك، والتى تمثل العمالة المطلوبة فى جميع الوحدات الإدارية الخاصـــة بالشــراء والإنتاج والبيع والتمويل والعلاقات العامة...الخ.

ثانياً: التقـــارير:

وهى التى ترفع من أدنى المستويات الإدارية إلى أعلاها حيث تحــوى المعلومات الخاصة بعمليات التنفيذ أو السلوك الصادر عن العاملين سلباً وإيجاباً وغير ذلك، ويشترط فى التقرير أن يتميز بالموضوعية والحيادية والدقة.

ويُمثل التقرير عرضاً للحقائق الخاصة بموضوع معــين أو مشــكلة معينة عرضاً تحليلياً مبسطاً مع ذكر المقترحات التى يمكن أن تخدم فى حل تلك المشكلة، وقد يكون التقرير إخبارياً لا يُقدم مقترحات أو وجهات نظــر خاصة حول المعلومات التى يتضمنها، وقد يكون تحليلياً كالتقارير التى يقوم بكتابتها – عادة – فئة الخبراء أو المستشارون فى المنظمة ويقدمونها إلــى المستويات الإدارية العليا، وقد تكون التقارير سنوية توضح ما تم تنفيذه مــن أعمال خلال السنة التى مضت، وكذلك خصم الإنفاق الفعلــى والعقبــات أو المشكلات التى اعترضت عمليات التنفيذ وعرض للجهود التــى قــام بهــا الإدارات المختلفة للتغلب على تلك العقبات، وأيضاً هناك التقارير الإحصائية

التى تتضمن بيانات مسجلة عن أنشطة المنظمة مثل حجم المبيعات أو طبيعة العمالة وأعدادها ...الخ.

وينبغى أن تتوافر فى التقارير الرقابية بعض الشروط الهامة، والتى من أهمها:

١- أن يتميز التقرير بالموضوعية والحيادية وحسن التنظيم.

٢- أن يعكس التقرير الانحرافات أو السلبيات التى قد تم رصدها.

٣- أن يكون التقرير محركاً لسلوك من بيده الأمر فى العمل الرقابى.

٤- أن يضع التقرير - فى الغالب- بعض الحلول والمقترحات الخاصة بالعقبات أو المشكلات.

٥- أن يُحقق التقرير الهدف من العملية الرقابية بأن يُحقق الغرض الذى وضع من أجله.

٦- أن تتسم ألفاظه وكلماته بالوضوح والسهولة وعدم القابلية للتأويل.

ثالثاً: السجلات:

وهى ما يرصد فيها من بيانات تتصل بالعمل الذى يتم تنفيذه أولاً بأول، ويتم اللجوء إليها لكشف النتائج التى تمت بما يفترض أن يتم من أعمال وأنشطة وفق معايير محددة.

رابعاً: الملاحظات الشخصية:

وهى من أبسط أدوات الرقابة، وتعتمد على السمع والبصر ومراقبة ومتابعة المشرفين فى المستوى الإدارى الأدنى.

خامساً: البيانات الإحصائية والرسوم البيانية:

وتأخذ صور الخرائط والرسوم البيانية، التي توضح اختصاراً لبعض المعلومات مثل التنبؤات الخاصة بالإنتاج أو بحجم المبيعـات خـلال فتـرة معينة.

سادساً: الخرائـط:

وتأخذ عدة صور، مثل خريطة "جانت" وخريطة العيوب في المنـتج وغيرها، وتوضح خريطة "جانت" وقت الأداء في عمليات الإنتـاج وتـاريخ بداية الإنتاج والانتهاء منه وفي كل مرحلة من مراحله، وتسـجيل لمـا تـم التخطيط له والمقارنة فيما بينهما، كما توضح تلك الخريطة الوقت الضـائع لكل من الآلة والفرد العامل عليها من خلال الرسوم البيانية وبذلك يتم رصد الانحرافات والسلبيات في عمليات الإنتاج بصفة خاصة.

<u>خطـوات العمـل الرقابي:</u>

١) وضع المعايير أو المقاييس الرقابية:

المعايير هي المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس النتائج الفعليـة التي تمثل الأهداف التي وضعتها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها، وهي الوسيلة التي بمقتضاها يتم مقارنة شيء بشيء آخر، فالمعيار يُمثل هدفاً يراد تحقيقه، والذي على أساسه يُقاس الأداء الفعلي لاحقاً وذلك المعيار يُسهل من عمـل القائمين على مراقبة الأداء.

ويُعبر عن المعايير في صورة وحدات محددة يمكن الرجوع إليهـا بسهولة، ومن أهم تلك المعايير:

- التكلـفة:

وهى معايير تختص بتحديد القيمة النقدية لنفقات العمليات كالتكاليف المتوقعة للوجبة المقدمة للطالب فى المدينة الجامعية مثلاً خلال سنة دراسية.

- المعاييــر المادية:

كمعايير العمالة والمواد الخام، وهى تعتمد على وحــدات معياريــة معينة كالساعة أو الكيلومتر أو الكيلوجرام أو الكيلووات/ساعة وغير ذلك.

- الإيــرادات:

مثل الدخل أو الإيراد الناتج من كل نزيل فى الفنــدق خــلال فتــرة زمنية معينة.

- معــايير رأس المال:

وتختص برأس المال المستثمر دون الاهتمام بتكاليف التشغيل.

٢) قيــاس الأداء:

وهى الخطوة الثانية فى عملية الرقابة، ويتم فيها قياس الأداء الفعلى ومقارنته بالمعايير السابق وضعها، فبعد وضع المعايير يلزم أن تقوم الإدارة باختيار وسيلة أو أداة لقياس النتائج الفعلية، وتقــوم الإدارة فــى المســتوى الأعلى بوضع المعايير الاقتصادية للأداء ويقوم المستوى الأوسط أو الأدنى بتوفير الوسائل الرئيسية لقياس الأداء.

ولقياس الأداء بفعالية، يلزم وجود ارتباط عملية القيــاس بالمعــايير بصورة مباشرة، وقد يكون القياس غير مباشراً فى بعض الأحــوال كقيــاس الروح المعنوية المنتشرة بين العاملين فى بعــض المنظمــات أو الوحــدات

الإدارية، كذلك فإذا تم القياس من خلال الاستعانة بعينات عشوائية، ففى تلك الحالة من الضرورى أن تكون العينة ممثلة للمجتمع (أفراد المنظمة ككـــل) تمثيلاً جيداً حتى نضمن مصداقية القياس وصدقه، علاوة على ضرورة صدق وثبات القياس ذاته، والصدق يعنى أن أداة القياس مناسبة لما وضع لقياســه، والثبات يُعنى استقرار النتائج وثبات النتائج عند تكرار عمليات القياس.

٣) المقارنة وتصحيح الانحرافات:

فمن خلال مقارنة ما تم تنفيذه بالفعل بما كان يجب أن يــتم يمكــن للإدارة أن تتوصل إلى أى مدى تتفق النتائج المحققة مع المعايير الموضوعة أو التوقعات المنشودة، ومدى الاختلاف أو التناقض فيما بينها.

وتصحيح الانحرافات فى الأداء، هو المفصل الذى يــربط وظيفــة الرقابة بالوظائف الإدارية الأخرى، حيث يمكن للمدير أن يصحح الانحرافات من خلال إعادة رسم الخطط أو تعديل الأهــداف أو إعــادة تنظــيم المهــام والواجبات أو إعادة النظر فى خطط وبرامج التخطــيط وغيــر ذلــك مــن الإجراءات.

وفى تلك الخطوة من الواجب أن يجمع المدير كافة المعلومات التــى تلقى الضوء على العوامل المتسببة فى حدوث تلك الانحرافات مثل عدم دقة المعايير والخطة الموضوعة وظهور عقبات فى التنفيذ نتيجة ضعف الاتصال بين المخططين والمنفذين أو قلة الكفاءات المتوافرة وغير ذلك من الأسباب، ثم تأتى الخطوة الأخيرة فى تحديد سبل العلاج لتلك الانحرافات من خــلال تقييم البدائل من حيث كلفتها والعائد المتوقع منها، واختيار وتطبيــق البــديل العلاجى المناسب.

شروط الرقابة الفعالة:

١- أن تتسم الرقابة بالموضوعية، أى عدم خضوعها للاعتبارات الشخصية فإذا كانت الأساليب الرقابية غير موضوعية فإن ذوات وشخصيات المديرين والمرؤوسين سوف تؤثر في الحكم على مستوى الاداء، وبالتالى تأتى أهمية استخدام معايير محددة وتجنب المعايير غير الدقيقة والتى تشكك كثيراً فى عدالة الإدارة وتقييماتها.

٢- ألا تكون الرقابة مكلفة من الناحية الاقتصادية بحيث يكون العائد الاقتصادى من النظام الرقابى أعلى مما ينفق فيه من مال وجهد ووقت.

٣- أن تتناسب الرقابة مع طبيعة العمل وطبيعة المنظمة، بمعنى عدم مناسبة الوسائل الرقابية لنوع النشاط المطبقة عليه، فالنظام المالى فى البنوك مثلاً فى حاجة إلى أسلوب رقابى يختلف عن التنظيمات الإنتاجية أو الصناعية.

٤- ألا تتعدد أساليب الرقابة بلا هدف منها، لأن التعدد فى النظام الرقابى قد يُعطل اتخاذ القرارات ويشجع على الهروب من المسئولية من جانب المديرين.

٥- أن يكون النظام الرقابى متطلعاً للمستقبل، بمعنى أن يتوقع النظام الرقابى حدوث بعض الانحرافات، وبالتالى يوجه جهوده نحو منعها والعمل على تجنبها.

٦- أن يشير النظام الرقابى للإجراءات الواجب إتباعها لتصحيح الانحرافات بعد كشف المسئول عنها.

٧- أن يكون للرقابة بعضاً من المرونة والقدرة علــى التكيــف مــع الظــروف المتغيرة الخاصة بمناخ وظروف العمل، أو التغيرات الحادثة أثنــاء عمليــة التنفيذ.

٨- أن تتاح الفرصة للمُراقَبين من الأفراد العاملين بالمنظمة، لنقــد وتقيــيم الأساليب الرقابية المطبقة عليهم، فذلك يؤدى إلى تسهيل عملية الرقابــة وتسهيل مهمة القائمين عليها.

<u>سلبيات الرقــابة غير الفعــالة:</u>

إن عدم توفر الشروط السابقة فى العمل الرقابى يقود حتماً إلى نتائج غير مرغوب فيها، ومن ذلك ما يلى:

١- ظهور مقاومة للعملية الرقابية من جانب المرؤوســين، عنــد شــعورهم بوجود مبالغات فى عملية الرقابة وكأنها سيف مسلط على رقابهم يتصيد لهم الأخطاء، مما يؤدى إلى رفض الرقابة بصورة عامة.

٢- الاهتمام بمعايير غير واقعية لتقييم الأداء:

يمكن أن يتصرف المرؤوسين بصورة توحى للجهاز الرقابى بأنهم فــى إطار الأداء السليم، إلا أنه فى حقيقة الأمر لا يعملون فى اتجاه تحقيــق الأهداف، كأن يتم تقييم أداء العاملين بالمخازن مثلاً وفق حسن تــرتيبهم للسلع على الأرفف بغض النظر عن حسن تصنيفهم لتلك الســلع وفــق أسعارها أو أنواعها وغير ذلك من المعايير السليمة.

٣- الاعتداد بتقارير مضللة:

إن تقديم تقارير تحمل فى طياتها بيانات غير صحيحة، يمكن أن تخدع الجهاز الرقابى، ويعتقد حسن أداء العمل على غير وجه الحقيقة.

٤- الاهتمام بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل:

التركيز على تقديم تقارير أداء فى المدى القصير على حساب تحقيق الأهداف بعيدة المدى، يمكن أن يخدع الجهاز الرقابى والذى قد يعتد بتلك التقارير بصورة مستمرة مما يؤدى فى النهاية إلى عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المراجـــع

المراجـــــع

أولاً : المراجع العربية :

١- إبراهيم الغمرى : الأفراد والسلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩م.

٢- ـــــــــ : السلوك الإنساني والإدارة الحديثة، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، (د.ت).

٣- إبراهيم السيد جاد الله: المنهج السلوكي في الإدارة، بنها، مؤسسة الإخلاص، ١٩٨٣م.

٤- إبراهيم درويش : الإدارة العامة في النظرية والممارسة، القاهرة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٧٨م.

٥- إبراهيم عصمت مطاوع وأمينة حسن: الأصول الإدارية للتربية، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٠م.

٦- إجلال عبد المنعم حافظ: الإدارة – الأصول والأسس العلمية، القاهرة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٣م.

٧- ـــــــــ : وظائف إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة (د.ن)، ١٩٩٣م.

٨- ـــــــــ وآخرون: أصول الإدارة، القاهرة، دار الحريرى للطباعة والنشر، ١٩٩٦.

٩- أحمد سيد مصطفى: المدير في البيئة المصرية، القاهرة، الأنجلو المصرية، ١٩٩٦م.

١٠- توماس. ل. كويك: بناء فريق عمل ناجح، الرياض، مكتبة جرير، ١٩٩٩م.

١١- ثابت عبد الرحمن إدريس: المدير والتحديات المعاصرة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

١٢- جازية زعتر : أصول التنظيم والإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٨م.

١٣- جمال ماضي: القيادة المؤثرة، الإسكندرية، دار المدائن للنشر والتوزيع، ١٩٩٤م.

١٤- حامد بدر : السلوك التنظيمي ، الكويت، دار المريخ، ١٩٨٨م.

١٥- حسين التهامي : المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨م.

١٦- حمدي مصطفى معاذ: وظائف الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٤م.

١٧- حنفي محمود سليمان: تطور الفكر الإداري، (د.ن) ، ٢٠٠٣م.

١٨- رفاعي محمد رفاعي: الأصول العلمية لإدارة الأعمال، المنصورة، مكتبة الجلاء الحديثة، ١٩٩٤م.

١٩- سامية فتحي عفيفي: أساسيات الإدارة العامة، القاهرة، حورس للطباعة والنشر، ٢٠٠٣م.

٢٠- سيد الهواري: المدير الفعال - دراسة تحليلية لأنمــاط المــديرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٨٨م.

٢١- ــــــــــ : الإدارة - الأسس والأصول العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٢٢- ــــــــــ وآخرون: مبادئ الإدارة، (د. ن) ١٩٩٣م.

٢٣- شوقي حسين عبد الله : أصول الإدارة - الجزء الأول، القــاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٦م.

٢٤- صديق محمد عفيفى ومحمد محمد إبراهيم : إدارة الأعمال، القاهرة ، مكتبة عين شمس، ١٩٩٣م.

٢٥- طاهر مرسى عطية: أصول الإدارة للطالب والمدير، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٩٤م.

٢٦- طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، القــاهرة، مكتبــة غريب، ١٩٩٢م.

٢٧- عادل رمضان: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبــة عين شمس، ١٩٩٢م.

٢٨- ــــــــــ وآخرون: مبادئ الإدارة، القاهرة ، (د.ن)، ١٩٩٣م.

٢٩- عادل محمد زايد: السلوك التنظيمي (الفرد والجماعة والمنظمــة)، (د.ن)، ١٩٩٩م.

٣٠- عايدة سيد خطاب وآخرون: أصول الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، ١٩٩٢م.

٣١- عبد الرحمن عبد الباقي: علم النفس الإداري، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د.ت).

٣٢- عبد الفتاح دياب : التخطيط والرقابة أساس نجاح الإدارة، القاهرة، النيل للطباعة، ١٩٩٦م.

٣٣- ــــــــــــ : طريقك إلى الإدارة الفعالة، القاهرة، المؤسسة العربية للطباعة والنشر، ١٩٩٨م.

٣٤- علي أحمد علي: أساسيات سلوك الإنسان في مجال العمل، القاهرة، مكتبة عين شمس، (د.ت).

٣٥- علي عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، القاهرة، دار النهضة العربية، ١٩٨٦م.

٣٦- ماسون هير: سيكولوجية الإدارة، ترجمة: أمجد فهمي وثريا محمود، القاهرة، الأنجلو المصرية، (د.ت).

٣٧- محمد محمود عويس: الإدارة - مفاهيم علمية وتطبيقات حديثة، القاهرة، بل برنت للطباعة والتوزيع، ١٩٩٧م.

٣٨- محمود السيد: مبادئ الإدارة، القاهرة، دار الحريري، ٢٠٠٢م.

٣٩- محمود عودة : أساليب الاتصال والتغير الاجتمـاعي – دراسـة ميدانية في قرية مصرية، سلسلة علم الاجتمـاع المعاصر، القاهرة، دار المعارف، ١٩٨٩م.

٤٠- هدى سيد: الأسس العلمية لـلإدارة، القـاهرة، العربيـة للنشـر والتوزيع، ١٩٩٢م.

ثانيًا : المراجع الأجنبية :

1- Dubrin. A: Essential of Management, 3rd Edition, South Publishing Co., 1999.

2- Fred. L. : Organizational Behavior, 6th Edition, New York, Mc.Grow- Hill, Inc., 1992.

3- Griffin. R. : Management, 4th Edition, Boston, Houghton Mifflin Co. 1993.

4- Stoner, J. & Freeman, R: Management, New Jersey, prentice Hall. Englewood Cliffs, 1993.

الفهـــرس

فهرس الكتاب

المدخل في أصول إدارة الأعمال

(تطبيقات عملية)

إعداد

دكتور
حسين التهامي

اسم الطالب /

الفرقـــــة /

المجموعة /

رقم الطالب /

التقدير العام/

تطبيقات على الفصل الأول

س1:اعتمد "ماكس ويبر" بعض المبادئ كمعايير للحكم على كفاءة أي تنظيم إداري.

ناقش تلك المبادئ و المعايير.

س2:ما أبرز الانتقادات الموجهة للتنظيم البيروقراطي لماكس ويبر؟

س3: أكمل ما يلي:-

أ) يعتبر .... أبو الإدارة العلمية.

ب)من أبرز الأفكار الرئيسية في الإدارة العلمية.........................و.........................

و..

ج)من أوجه النقد الموجهة لأفكار "تايلور "..............

د)وضع................مجموعة من مبادئ الفعالية من أهمها...

و...

س4:وضع "هنري فايول" (14) مبدأ للإدارة.

اذكر تلك المبادئ.

-......................... -.........................
-......................... -.........................
-......................... -.........................
-......................... -.........................
-......................... -.........................
-......................... -.........................
-......................... -.........................

تطبيقات على الفصل الثاني

س1: عرف ما يلي:-
أ)الإدارة:-

ب)التنسيق:-

س2:تعتمد العملية الإدارية على بعض الأسس و المبادئ في أية منظمة على اختلاف أنشطتها و تصنيفاتها.
اذكر تلك الأسس و المبادئ.

س3:نظر البعض الى الإدارة على أنها فن خالص بينما نظر آخرون إليها على أنها علم له قواعده، في حين نظر فريق ثالث إليها على أنها تجمع بين الفن والعلم و المهنة.
ناقش تلك العبارة فيما لا يزيد عن سبعة أسطر.

س4: يتميز البناء غير الرسمي في أي منشأة بمجموعة من الخصائص.
اذكر تلك الخصائص.

س5:ناقش بإيجاز أبرز مهارات المدير الفعال "Effective Manager".

س6: لكي ينجح أي مدير في عمله، لا بد من إلمامه ببعض المعارف و التي تساعده حتماً في الاستفادة و النمو في عمله.
فيما لا يزيد عن ستة أسطر وضح تلك المعارف.

تطبيقات على الفصل الثالث

س1:فسر ما يلي:-

أ) تلعب المنظمات دوراً حيوياً في إشباع حاجات الإنسان المعاصر!

ب) أطلق علماء الاجتماع على الإنسان اسم "المخلوق الاجتماعي" !

س2:ثمة بعض الخصائص المشتركة لكل المشاريع الاقتصادية تميزها عن غيرها من الأنشطة . اشرح تلكِ الخصائص.

س3: صنف المشاريع الاقتصادية وفقاً للشكل القانوني.

تطبيقات على الفصل الرابع

س1: ماذا نعني بكلٍ من:-
أ) التخطيط:

ب) الأهداف في وظيفة التخطيط:

س2: لوظيفة التخطيط العديد من المزايا و الفوائد لأي منشأة.
اذكر تلك المزايا فيما لا يزيد عن عشرة أسطر.

س3: اشرح بإيجاز خطوات و مراحل التخطيط.

س4: يلزم لنجاح السياسة الإدارية في عملية التخطيط توافر بعض العوامل الضرورية .
اذكر تلك العوامل.

س5: صنف السياسات الإدارية وفقاً للوظائف.

تطبيقات على الفصل الخامس

س1: ما المقصود بما يلي:-
أ) التنظيم كأحد الوظائف الإدارية:

ب) نطاق الإشراف:

ج) تفويض السلطة:

س2:يتطلب إعداد الهيكل التنظيمي المرور بعدة مراحل. اذكر تلك المراحل.

س3:اشرح بإيجاز الأنواع الشائعة للهياكل التنظيمية الرسمية.

س4: اذكر اسس تجميع الهياكل التنظيمية.

س5: ثمة بعض المزايا عند اتباع المنظمات لنظام اللامركزية الإدارية.
ناقش بإيجاز تلك المزايا.

س6: يتساءل البعض عن الأسباب الكامنة وراء إذعان المرؤوسين لقبول السلطة الإدارية و الامتثال لها.
وضح بإيجاز تلك الأسباب.

تطبيقات على الفصل السادس

س1: أكمل ما يلي:-

أ) يعني التوجيه بدفع أنشطة الأفراد في اتجاهات ملائمة بهدف......................................

ب) تمثل الحاجات............أدنى مستوى في حاجات الفرد.

س2: اذكر أدوار المدير الخاصة بوظيفة التوجيه.

-
-
-
-

س3: ما وظائف القائد الإداري؟

-
-
-
-
-
-

س4: ماخصائص السلوك القيادي؟

س5: ذكرت نظرية السمات أن للقادة خصائص شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم و بذلك تؤهلهم تلك الخصائص لأن يكونوا قادة.

وضح بإيجاز تلك الخصائص و الصفات.

س6: ما أهداف عملية الاتصال. و ما صورها في المنظمات؟

تطبيقات على الفصل السابع

س1: صحح العبارات التالية:-

أ) تتمثل العملية الرقابية في مكونين اثنين فقط ، هما الاستشعار و اتخاذ القرارات.

....

ب) الرقابة الملازمة يتم ممارستها بعد الانتهاء من إنجاز نواحي النشاط المطلوب الرقابة عليها.

....

س2: ناقش بإيجاز أهمية العملية الرقابية للمنظمة.

س3: ما شروط الرقابة الفعالة؟